

ШИФР – НАВІГАТОР НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

**УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ СТРАХОВИКА В УМОВАХ
НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ СТРАХОВИКІВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	6
1.1 Теоретичні засади управління ризиками страховика в умовах невизначеності.....	6
1.2 Інституційне забезпечення та регуляторні вимоги до системи управління ризиками страховиків.....	9
1.3 Методичний інструментарій оцінки управління ризиками страховиків.....	12
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ СТРАХОВИКІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	14
2.1 Структурні трансформації страхового бізнесу України в умовах невизначеності.....	14
2.2 Оцінка фінансової та капітальної стійкості страховиків	12
2.3 Порівняльна характеристика механізмів управління ризиками: вітчизняний та іноземний досвід	17
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ СТРАХОВИКІВ.....	22
3.1 Авторська методика комплексного оцінювання управління ризиками страховиків	22
3.2 Напрями вдосконалення системи управління ризиками страховиків в умовах невизначеності.....	25
ВИСНОВКИ.....	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	31
ДОДАТКИ.....	35

ВСТУП

Актуальність теми. Забезпечення фінансової стійкості страхових компаній в умовах зростаючої невизначеності та ризиків є важливим завданням сучасної економіки. Вітчизняний страховий ринок функціонує під впливом воєнних, економічних і фінансових викликів, що ускладнює процеси управління ризиками. Посилення макроекономічної нестабільності та регуляторних вимог зумовлює необхідність удосконалення підходів до оцінки ризиків, формування страхових резервів і забезпечення платоспроможності. Традиційні моделі управління поступово втрачають ефективність, що обумовлює впровадження сучасних методів і цифрових інструментів. Особливого значення набуває здатність страховиків адаптуватися до кризових умов і забезпечувати безперервність діяльності. Формування ефективної системи управління ризиками дозволяє мінімізувати загрози та забезпечити довгострокову фінансову стабільність страхового бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні основи управління ризиками розкрито у працях Камінського А.Б., Панченко О.І., Глазкова А.О., Корнійця Ю.М., Кірдіної О.Г., Стешенко О.Д., які наголошують на важливості інтеграції фінансових показників, організаційної архітектури управління та оцінки специфічних ризиків з метою забезпечення безперебійної роботи та підвищення стійкості в умовах невизначеності. Наукові основи дослідження безперервності діяльності закладені в роботах Мушинського Б.М., Барського М.В., Сосновської О.О., Ситайло У.В., Король С.В., які досліджують її сутність, підходи та інструментарій забезпечення в умовах невизначеності.

Зв'язок роботи з науковими темами. Тематика наукової роботи пов'язана з тематичним планом науково-дослідної роботи відповідно до зареєстрованої в УКРІНТЕІ наукової теми «Розвиток страхової екосистеми України в умовах структурних трансформацій» (номер державної реєстрації 0121U109253).

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних підходів до управління ризиками страховика в умовах невизначеності з метою

підвищення його фінансової та капітальної стійкості, платоспроможності та ефективності функціонування.

Для досягнення поставленої мети сформульовано наступні **завдання**:

- дослідити теоретичні засади управління ризиками страховика в умовах невизначеності;
- розглянути інституційне забезпечення та регуляторні вимоги до функціонування системи управління ризиками страховиків;
- узагальнити та оцінити методичні підходи до оцінювання системи управління ризиками страховиків;
- проаналізувати структурні трансформації страхового бізнесу України в умовах невизначеності;
- здійснити оцінку фінансової та капітальної стійкості страховиків;
- дослідити вітчизняний та іноземний досвід управління ризиками у страховій діяльності;
- розробити авторський підхід до комплексного оцінювання ефективності управління ризиками страховиків;
- обґрунтувати напрями вдосконалення системи управління ризиками страховиків в умовах невизначеності.

Об’єкт дослідження – система управління ризиками в діяльності страхових компаній.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти управління ризиками страховиків з метою забезпечення їх фінансової стійкості та ефективності функціонування.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів; порівняльний аналіз – для оцінки практик управління ризиками; PESTEL-аналіз – для визначення впливу зовнішніх факторів; економіко-статистичні методи – для оцінки фінансової та капітальної стійкості страховиків; графічний метод – для візуалізації результатів.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчо-нормативні акти України, що регулюють діяльність страховиків, офіційні статистичні дані НБУ, наукові публікації у фахових виданнях, аналітичні Інтернет-джерела, а також статистичні матеріали порталу Insurance Information Institute та офіційні дані регуляторних органів іноземних страховиків.

Наукова новизна одержаних результатів в удосконаленні підходів до управління ризиками страховиків в умовах невизначеності. Запропоновано авторський підхід до комплексного оцінювання ефективності управління ризиками, що поєднує фінансові показники та експертні оцінки. Обґрунтовано напрями підвищення фінансової та капітальної стійкості страховиків на основі впровадження сучасних інструментів управління ризиками. Дістали подальшого розвитку теоретичні засади ризик-менеджменту страховиків з урахуванням сучасних викликів.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованих підходів та авторської методики для оцінювання ефективності управління ризиками страховиків у межах моделі управління безперервністю бізнесу. Отримані рекомендації можуть бути застосовані страховиками для підвищення фінансової та капітальної стійкості, забезпечення безперервності діяльності в умовах кризи та удосконалення системи ризик-менеджменту при прийнятті управлінських рішень.

Структура та обсяг роботи. Наукова робота складається зі змісту, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст наукової роботи викладено на 30 сторінках, що охоплюють 2 таблиці, 6 рисунків, 20 додатків. Список використаних джерел налічує 84 позиції.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ СТРАХОВИКІВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

1.1 Теоретичні засади управління ризиками страховика в умовах невизначеності

Ризик-менеджмент у діяльності страховиків виступає базовим елементом системи управління, що забезпечує фінансову стійкість, платоспроможність та здатність до виконання зобов'язань перед страхувальниками. Його сутність полягає у формуванні цілісного підходу до управління невизначеністю, який інтегрується у всі бізнес-процеси страховика та орієнтований на досягнення стратегічних і оперативних цілей. У науковій літературі ризик-менеджмент страховика визначається як безперервний процес, що охоплює виявлення, оцінювання, контроль та моніторинг ризиків з метою мінімізації їх негативного впливу на результати діяльності. Такий підхід забезпечує узгодженість управлінських рішень, оптимізацію структури активів і зобов'язань та підтримання збалансованого ризикового профілю. Для глибшого розуміння природи ризику як базової категорії доцільно розглянути ключові теоретичні позиції провідних науковців (додаток А). Так, наведені теоретичні підходи формують концептуальну основу для розуміння ризику як багатоаспектної категорії, що вимагає інтеграції ризик-орієнтованого мислення в управлінську парадигму страховика. Реалізація цієї парадигми набуває критичного значення саме в періоди макроекономічної турбулентності. Роль ризик-менеджменту суттєво посилюється в умовах воєнної невизначеності, що характеризується високою волатильністю економічного середовища, порушенням фінансових потоків та зростанням операційних збоїв. Стрімке зростання індексу глобальної невизначеності, який за останні роки досяг історичного максимуму та перевищив рівні періодів фінансової кризи 2008 року і пандемії COVID-19, свідчить про посилення турбулентності світового економічного середовища. Така динаміка підтверджує системний характер сучасних ризиків і формує нові виклики для функціонування страхових компаній. У таких умовах ефективна система

управління ризиками дозволяє страховикам зберігати стабільність діяльності, забезпечувати безперервність бізнес-процесів та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Функціонування системи ризик-менеджменту страховиків в Україні здійснюється в межах нормативно-правового поля, сформованого НБУ як регулятором страхового ринку. Впровадження сучасних підходів до управління ризиками передбачає адаптацію національної практики до міжнародних стандартів, зокрема принципів Solvency II, які спрямовані на ризик-орієнтоване регулювання діяльності страховиків. Важливим напрямом розвитку ризик-менеджменту є впровадження системи управління безперервністю діяльності, яка розглядається як здатність страховика підтримувати функціонування критично важливих процесів та забезпечувати стабільність роботи компанії навіть у кризових ситуаціях. Система управління безперервністю діяльності передбачає розроблення та впровадження комплексу заходів, спрямованих на запобігання зупиненню бізнес-процесів і мінімізацію негативних наслідків у разі виникнення надзвичайних ситуацій. Для глибшого розуміння природи стійкості страховика доцільно проаналізувати ключові наукові підходи до трактування поняття «безперервність», які систематизовано у додатку А. Разом з тим, у Законі України «Про страхування» [9] та Положенні про порядок підготовки та оновлення плану безперервної діяльності, плану відновлення діяльності та плану фінансування страховика [10] визначені основні складові системи забезпечення безперервної діяльності страховика, які передбачають розроблення та впровадження трирівневого комплексу планових документів (додаток Б). На підставі проведеного дослідження щодо впровадження страховиками системи забезпечення безперервності діяльності встановлено, що окремі страховики, що входять до складу міжнародних страхових груп, як правило, мають розвинені корпоративні стандарти управління безперервністю, які відповідають або перевищують вимоги регулятора. Показовим прикладом є ПрАТ СК «ПЗУ Україна», яке розробило та впровадило комплексний процес управління безперервністю бізнесу, адаптований до умов воєнного стану в Україні. Практична реалізація безперервності діяльності

страховика здійснюється через впровадження відповідних управлінських процедур, що охоплюють ідентифікацію критичних процесів (рис. 1.1), оцінку впливу ризиків, розробку планів реагування та їх тестування.



Рисунок 1.1 – Процес безперервності бізнесу ПрАТ СК «ПЗУ Україна»
Джерело: побудовано авторами із застосуванням [11].

Водночас для значної частини страховиків характерне вжиття належних заходів для забезпечення безперервності діяльності, керівництво страховиків вважає доцільним застосування припущення щодо безперервності діяльності (наприклад, ПрАТ «СК «Місто», ПрАТ «УТСК», ПрАТ «УСК «КНЯЖА ВІСННА ІНШУРАНС ГРУП»). Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах воєнного стану, коли ризики операційних збоїв та вимушеного переміщення персоналу суттєво зростають, а здатність до швидкого відновлення діяльності стає критичною передумовою збереження фінансової стійкості страховика. Таким чином, ефективна система забезпечення безперервності діяльності є невід'ємною складовою сучасного управління ризиками та критичним чинником фінансової стійкості страховиків в умовах воєнної невизначеності. При цьому результативність управління ризиками залежить не лише від дотримання нормативних вимог, а й від глибини їх практичного впровадження та здатності компаній швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

1.2 Інституційне забезпечення та регуляторні вимоги до системи управління ризиками страховиків

Сучасна трансформація вітчизняного страхового ринку здійснюється в умовах посиленого нормативного контролю з боку НБУ. Провідним механізмом забезпечення фінансової стійкості галузі виступає диференціація страховиків шляхом їх розподілу на **групи суспільної важливості (ГСВ)** (додаток В) відповідно до критеріїв, за якими оцінюється ступінь ризику від здійснення діяльності страховиків, їх суспільна важливість з метою визначення інтенсивності наглядових дій. Відповідно Постанови Правління НБУ №143 зазначена класифікація страховиків ґрунтується на результатах комплексного аналізу критеріїв [69], зазначених в додатку Г. Виокремлення ГСВ є базовою умовою для застосування пропорційного підходу до наглядових вимог, що дозволяє оптимізувати обсяг звітних зобов'язань страховиків залежно від рівня їхнього впливу на економіку країни. Такий підхід забезпечує високу адаптивність регуляторних вимог до актуального стану ринку та дозволяє оптимізувати обсяг контрольних зобов'язань учасників залежно від їхнього впливу на економічну систему країни. Розподіл страховиків на групи суспільної важливості стає основою для подальшої класифікації компаній за рівнем їхнього впливу на ринок, що дозволяє виділити категорію значимих страховиків. Головна особливість такого розмежування полягає у застосуванні принципу пропорційності: система управління для значимих компаній є значно складнішою та містить більше вимог до контролю, ніж для страховиків, які не є значимими. Як показано у додатку Д, ефективна модель управління базується на чіткому розподілі обов'язків, проте саме статус значимості визначає, наскільки глибоко механізми контролю мають бути впроваджені у стратегію компанії. Правовою підставою для прийняття Положення про систему управління страховиків є Закон України «Про страхування» [9], а також імплементація норм Директиви Європейського Парламенту та Ради 2009/138/ЄС щодо започаткування та ведення діяльності у сфері страхування та перестраховування (Платоспроможність II) [72]. Окремо слід зазначити, що вимоги щодо значимих

страховиків наберуть чинності з 01.01.2027 р., що обумовлено необхідністю надання суб'єктам ринку достатнього часу для адаптації до посилених регуляторних стандартів [71]. Комплексний підхід до організації системи управління сприяє підвищенню ефективності діяльності страховика, зниженню ризиків та забезпеченню відповідності нормативним вимогам (додаток Е). Положення про вимоги до системи управління страховика [71] деталізує не лише структуру системи управління, а й вимоги до її практичного функціонування. Як показано в додатку Е, ключові елементи системи управління взаємопов'язані та формують єдину логіку організації діяльності страховика. Таким чином, ефективна система управління страховика базується на принципах безперервності та адаптивності, що реалізуються через обов'язкове документування всіх процесів і регулярне оновлення внутрішніх регламентів відповідно до ринкових змін. Інтеграція механізмів контролю безпосередньо у процес прийняття стратегічних рішень перетворює систему управління з формальної вимоги регулятора на дієвий інструмент забезпечення фінансової стійкості. Такий підхід не лише гарантує відповідність нормативним стандартам, а й підвищує рівень прозорості та довіри до установи з боку клієнтів і держави. Основні складові цієї системи та шлях руху інформації представлено в додатку Ж. Система управління ризиками (СУР) являє собою сукупність задокументованих і затверджених політик, методик і процедур, спрямованих на забезпечення ефективного управління ризиками у діяльності страховика, спрямованих на формування та реалізацію стратегії управління ризиками, а також на забезпечення безперервного контролю за ризиковим профілем компанії. У практичній площині реалізація СУР конкретизується на прикладі АТ «СК «ІНГО», де управління ризиками базується на впровадженні таких ключових процедур: ідентифікація ризиків; облік та оцінка ризиків; моніторинг ризиків; управління ризиками та контроль виконання відповідних заходів; звітування, інформаційне забезпечення та комунікація; навчання персоналу в межах впровадження системи управління ризиками [14]. Структура ризикового профілю страховика безпосередньо залежить від специфіки його бізнес-

процесів, що зумовлює формування специфічного переліку загроз. Класифікацію основних видів ризиків, що виникають у межах діяльності страховиків відповідно до Положення про вимоги до системи управління страховика [71] наочно представлено в додатку Ж. В умовах воєнного стану та цифровізації фінансових послуг актуалізується необхідність врахування нових типів ризиків, зокрема кіберзагроз, порушень логістичних ланцюгів та обмеженого доступу до інфраструктури. З урахуванням регуляторних вимог страховик повинен забезпечити розроблення та впровадження системи внутрішніх документів, які охоплюють ключові напрями діяльності та формують цілісну модель управління ризиками. До таких належать наступні Політики і Положення [71, 14]: з андеррайтингу; перестраховування; врегулювання подій, що мають ознаки страхових випадків; щодо розробки та впровадження нових страхових продуктів; про дотримання норм комплаєнс; про забезпечення актуарної функції та методик формування страхових резервів і ліквідності. Страховик формує політику андеррайтингу, перестраховування та врегулювання подій із ознаками страхових випадків як на рівні всієї діяльності, так і в розрізі окремих класів страхування, страхових продуктів або їх груп, об'єднаних за подібністю ризиків та підходів до управління. Такий підхід забезпечує гнучкість у прийнятті рішень і узгодженість процесів управління ризиками. Впровадження зазначених підходів до управління ризиками та посилення регуляторних вимог зумовлює виникнення комплексу системних ризиків, які впливають на функціонування страховиків. Відтак, забезпечення ефективного впровадження цих політик вимагає відповідної організаційної структури та чіткого розподілу повноважень серед органів управління та контролю страховика: загальних зборів акціонерів (учасників) страховика; наглядової ради страховика (ради страховика); виконавчого органу страховика (правління/дирекції) [71]. Склад та повноваження рад страховиків (додаток З) відрізняються залежно від статусу їх значимості. Комітети ради страховика та правління/дирекції формуються з урахуванням характеру і обсягу діяльності страховика та є невід'ємним елементом ефективної системи корпоративного управління. Правління/дирекція,

своєю чергою, зобов'язані утворити страховий та інвестиційний комітети, перелік питань, що можуть бути віднесені до їх повноважень, визначено Положенням [71]. Критерії значимості страховиків залежно від виду діяльності (додаток 3) дають змогу класифікувати їх за масштабами операцій та рівнем впливу на ринок, а також обґрунтувати підходи до регулювання та управління ризиками. Так, наведені критерії дозволяють ідентифікувати системно важливих учасників ринку залежно від обсягів страхових премій, технічних резервів та операцій з перестраховування, що забезпечує обґрунтоване застосування наглядових підходів та підвищує ефективність контролю за діяльністю страховиків. Таким чином, інтеграція політик, органів управління, процедур СУР та критеріїв значимості створює єдину систему управління, яка підвищує фінансову стійкість, прозорість і довіру до страховика, забезпечуючи одночасно відповідність нормативним стандартам і ефективне управління ризиками страховиків.

1.3 Методичний інструментарій оцінки управління ризиками страховиків

Оцінка управління ризиками страховиків потребує застосування комплексного методичного інструментарію, який дозволяє оцінити рівень їх стійкості, адаптивності та здатності безперервно підтримувати ключові бізнес-процеси в умовах дестабілізуючих впливів. Здійснення аналізу фінансових показників, що характеризують ресурсну базу та результати функціонування страховиків проведено із застосуванням обсягів активів, інвестиційного доходу, а також фінансових результатів, які визначають ефективність діяльності страховиків в цілому. Додатково враховуються страхові премії та страхові виплати, що характеризують інтенсивність страхових операцій і рівень виконання зобов'язань перед страхувальниками. Окремим аспектом є дослідження внутрішніх політик раннього попередження фінансової нестабільності, включаючи аналіз ліквідності (коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності та коефіцієнт фінансової незалежності), стрес-тестування, контроль збитковості та системи внутрішнього аудиту. Застосування

рівня збитковості дає змогу ідентифікувати ступінь ризиковості страхового портфеля та ефективність андеррайтингової політики.

У межах дослідження застосовується групування страховиків за ГСВ, що дозволяє врахувати масштаб діяльності компаній, їх вплив на ринок та рівень системної важливості, що є критично важливим при оцінці ризиків та здатності до підтримання безперервності діяльності. Для оцінки структури страхового ринку та рівня його концентрації використано індекс Херфіндаля-Хіршмана (ННІ) (формула 1.1).

$$HNI = S_1^2 + S_2^2 + S_3^2 + \dots + S_n^2 \quad (1.1)$$

де, S_i – ринкова частка i -го страховика на ринку, виражена у відсотках або частках одиниці; n – загальна кількість страховиків на ринку.

Значення менше 1000 відповідає низькому рівню концентрації ринку, в межах 1000-1800 свідчить про помірну концентрацію, понад 1800 характеризує високий рівень концентрації. Інформаційною базою дослідження є офіційні дані НБУ щодо страхових премій та виплат, а також фінансова звітність страховиків, що містить інформацію про активи, фінансові результати та інвестиційні доходи. На основі даних цієї звітності досліджено наявність у страховиків системи управління безперервності або припущення про безперервність діяльності. Додатково використовуються аналітичні матеріали та зведені показники, оприлюднені на порталі Forinsurer, Асоціації «Страховий бізнес», офіційні дані регуляторних органів іноземних страховиків.

Отже, застосування зазначеного підходу забезпечує комплексну оцінку здатності страховиків підтримувати безперервність діяльності, дозволяє виявити слабкі місця у їх функціонуванні та сформулювати аналітичне підґрунтя для прийняття управлінських рішень з метою підвищення рівня фінансової та капітальної стійкості та ефективності діяльності страховиків.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ СТРАХОВИКІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

2.1. Структурні трансформації страхового бізнесу України в умовах невизначеності

Страховики України функціонують в умовах глибокої трансформації, зумовленої впливом макроекономічних, регуляторних та безпекових чинників. Посилення пруденційного нагляду з боку НБУ та адаптація національного законодавства до стандартів ЄС спричинили суттєві структурні зрушення, які визначили нову конфігурацію ринку. У цих умовах особливого значення набуває дослідження структурних характеристик ринку, рівня його концентрації, а також здатності окремих учасників забезпечувати фінансову та капітальну стійкість й ефективно управління ризиками. Наочним проявом зазначених трансформацій є зміна кількісного складу ринку (рис. 2.1).

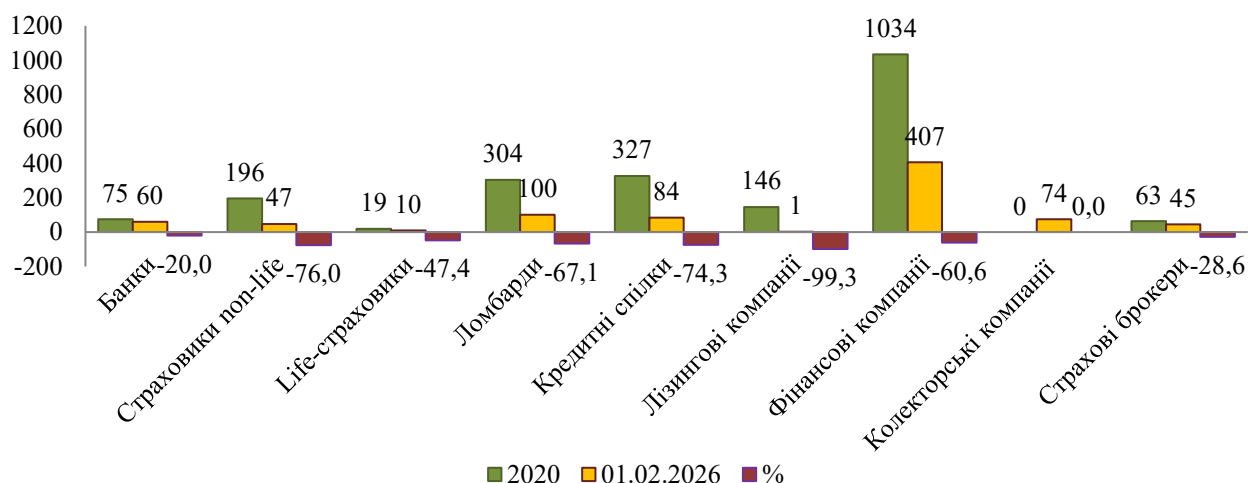


Рисунок 2.1 – Динаміка змін кількості фінансових установ під контролем НБУ, 2020-01.02.2026 рр.

Джерело: побудовано авторами із застосуванням [74, 75].

Структурний аналіз ринку виявляє значну диспропорцію між сегментами non-life та life страхування. Переважання короткострокових страхових продуктів свідчить про низький рівень розвитку накопичувального страхування, що обмежує інвестиційний потенціал страхового ринку та його роль у формуванні довгострокових фінансових ресурсів економіки. Політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори (PESTEL-аналіз), що

визначають попит на страхові продукти, генерують ризики та створюють можливості для адаптації страхових компаній (додаток І). Узагальнення результатів проведеного аналізу та їх інтерпретацію з позиції впливу на діяльність страховиків подано в додатку К. Ідентифікація та врахування цих впливів формує підґрунтя для коригування стратегічних орієнтирів страховиків, підвищення ефективності використання ресурсів, оновлення страхових продуктів і зміцнення їх позицій на ринку в умовах підвищеної невизначеності. Відповідно до класифікації страховиків за ГСВ (додаток В), перша група включає 20 компаній, які формують ядро ринку та визначають його стабільність, друга група охоплює 18 компаній середнього рівня впливу, третя група налічує 12 страховиків із обмеженою системною значущістю, а четверта – 7 компаній, діяльність яких має мінімальний вплив на загальну стійкість ринку. Для кількісної оцінки нерівномірності розподілу ринкових показників між виділеними групами здійснено оцінювання їх структури за ключовими індикаторами, що характеризують масштаб операцій та фінансовий потенціал страховиків (рис. 2.2).

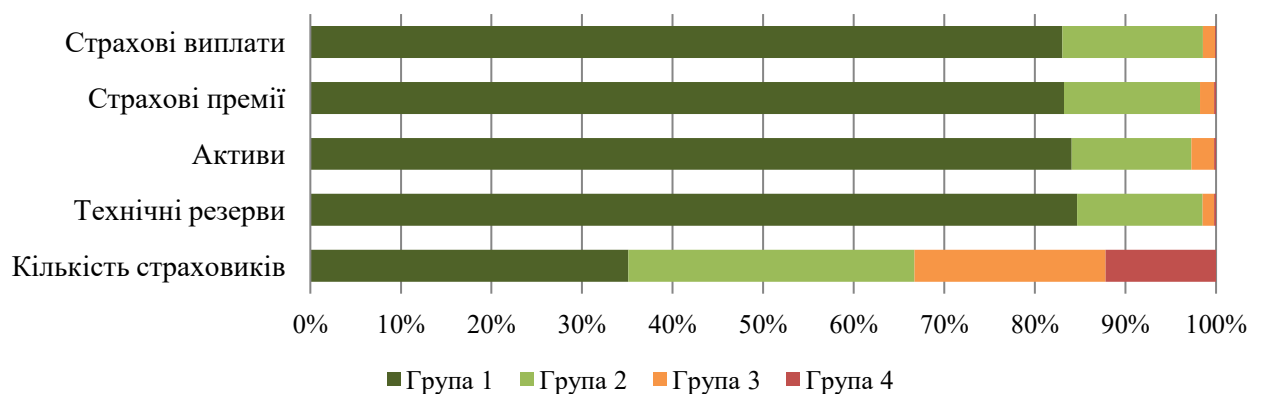


Рисунок 2.2 – Структура показників діяльності страховиків за ГСВ

Джерело: побудовано авторами із застосуванням [76, С. 48].

Так, переважна частка страхових премій, виплат, активів і технічних резервів належить компаніям першої групи, внесок другої групи помірний, а третьої та четвертої залишається незначним. Кількісну оцінку ступеня домінування окремих груп у загальному обсязі страхових премій дозволяє здійснити розрахунок ННІ (табл. 2.1). Оцінка концентрації страховиків засвідчує високий її рівень, що відображає домінування обмеженої кількості страховиків,

що, з одного боку, забезпечує стабільність ринку за рахунок діяльності фінансово стійких компаній, а з іншого – формує ризики монополізації, зниження конкуренції та обмеження доступу нових учасників.

Таблиця 2.1 Індекс Херфіндала-Хіршмана у розрізі груп страховиків за 9 місяців 2023-2025 років

Група	Страхові премії за 9м. 2023р., млн грн	Частка ринку (S_i) за 9м. 2023р., %	S_i^2	Страхові премії за 9м. 2024р., млн грн	Частка ринку (S_i) за 9м. 2024р., %	S_i^2	Страхові премії за 9м. 2025р., млн грн	Частка ринку (S_i) за 9м. 2025р., %	S_i^2
Група 1	25 863,2	81,11	6578,61	32 663,5	81,41	6627,13	47 320,00	82,78	6852,5
Група 2	4 855,20	15,23	231,84	6 218,6	15,50	240,21	8 200,50	14,35	205,8
Група 3	761,6	2,39	5,70	1 133,1	2,82	7,98	1 537,80	2,69	7,24
Група 4	407,1	1,28	1,63	108,4	0,27	0,07	105,4	0,18	0,03
Разом	31 887,10	100,00	6 818	40 123,60	100,00	6875	57 163,70	100,00	7066

Джерело: побудовано та розраховано авторами із застосуванням [4].

Значення індексу за 9 місяців 2025 року майже вчетверо перевищувало граничне значення 1800, характерне для висококонцентрованих ринків, що також вказує на нерівномірність розподілу ресурсів між страховиками, у тому числі в межах однієї ГСВ, що зумовлює необхідність поглибленого аналізу їх фінансового стану з урахуванням фактичного масштабу діяльності. Порівняння ключових фінансових показників (власний капітал, фінансовий результат, активи, страхові премії, рівень виплат і темпи приросту страхових премій) дозволяє ідентифікувати лідерів (додаток Л), оцінити ефективність управління ризиками та виявити вразливі позиції окремих страховиків в умовах воєнної невизначеності. За результатами застосування методу середньозваженої позиції встановлено, що найвищий інтегральний показник має АТ «СГ «ТАС», а найнижчий – ПрАТ «СК «УЛЬТРА АЛЬЯНС». До групи лідерів також увійшли АТ «СК «ІНГО», АТ «СК «АРКС», ПрАТ «СК «АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ» та ПрАТ «СК «УНІКА». Отже, діяльність страховиків України характеризується високим рівнем концентрації, дисбалансом між сегментами, залежністю від обмеженого кола ключових суб'єктів, скороченням кількості учасників та нерівномірним розподілом регуляторного навантаження між ГСВ. Сукупність цих чинників формує специфічне ризикове середовище, у межах якого зростає

значення ефективного управління ризиками та актуалізується потреба розвитку довгострокових страхових інструментів в умовах воєнної невизначеності.

2.2 Оцінка фінансової та капітальної стійкості страховиків

Поглиблений аналіз фінансової звітності страховиків дозволяє оцінити її реальну спроможність виконувати зобов'язання перед клієнтами в період воєнних ризиків. Розгляд цих показників у розрізі ГСВ дає змогу страховику не лише оцінити власні результати, але й порівняти їх з іншими страховиками. Першочергового розгляду потребує динаміка страхових премій та виплат, оскільки саме вона формує базу для подальших розрахунків ефективності ризик-менеджменту. За результатами аналізу обсягів страхових премій і виплат сформовано групу страховиків, які стабільно утримують провідні позиції на ринку: АТ «СК «АРКС», АТ «СК «ІНГО», АТ «СГ «ТАС», ПАТ «СК «УСГ», ПрАТ «СК «ВУСО», ПрАТ «СК «УНІКА», ПрАТ «УСК «КНЯЖА ВІЄННА ІНШУРАНС ГРУП», ПрАТ «СК «ПЗУ Україна», ПрАТ «СК «АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ», ПАТ «НАСК «ОРАНТА», ПрАТ «СК «Універсальна» та ПрАТ «МетЛайф» (додаток М). Важливим показником фінансової потужності страховика є обсяг сукупних активів, наведений у додатку Н, де абсолютним лідером є ПрАТ «МетЛайф», що пояснюється специфікою накопичувального страхування життя та значним обсягом довгострокових резервів. За ним розташувалися АТ «СК «АРКС» та АТ «СГ «ТАС», що свідчить про їхню здатність покривати великі страхові зобов'язання навіть в умовах воєнного стану. Висока концентрація активів у страховиків групи 1 підтверджує їхню ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності ринку загалом.

Фінансовий результат, поданий у додатку О, відображає ефективність управління ризиками та якість андеррайтингової політики. Сукупний позитивний фінансовий результат страховиків свідчить про загальну прибутковість попри воєнну невизначеність. Так, найвищі показники серед страховиків групи 1 зафіксовано у АТ «СГ «ТАС», ПрАТ «СК «АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ» та АТ «СК «АРКС», що підтверджує ефективність стратегій

управління андеррайтинговими ризиками. Водночас ПрАТ СК «КНЯЖА ЛАЙФ ВІСННА ІНШУРАНС ГРУП» зафіксувало збиток, що відображає підвищений тиск воєнних ризиків на сегмент страхування життя з огляду на зростання смертності та скорочення бази довгострокових договорів. Серед страховиків групи 2 збиток мали ПрАТ АСК «СКАРБНИЦЯ» та ПрАТ «СК «ГРАВЕ Україна», що свідчить про збереження системних вразливостей за межами першої групи. Інвестиційний дохід страховиків, відображений у додатку П є важливим джерелом підтримки фінансової стійкості, оскільки забезпечує додатковий грошовий потік для покриття збитків та формування технічних резервів. Так, найвищий інвестиційний дохід зафіксовано у ПрАТ «МетЛайф», що зумовлено значним обсягом інвестиційних резервів у сегменті страхування життя та консервативною інвестиційною політикою компанії. Від’ємний інвестиційний результат зумовлено переоцінкою інвестиційних портфелів в умовах інфляційного тиску та девальвації гривні. З метою дослідження ефективності управління ризиками страховика необхідно розрахувати відносний показник – рівень збитковості (додаток Р). Для ризикових страховиків нормативний рівень збитковості перебуває в межах 55-70%, що відображає збалансоване співвідношення між обсягом виплат і отриманими преміями. Так, збитковість страховиків групи 1 перебувала у діапазоні 20-45%, що свідчить про збалансовану андеррайтингову політику, ефективне управління ризиками та виконання зобов’язань перед страхувальниками без втрати фінансової стійкості. По-друге, у групах 2 та 3 спостерігається значно більший варіативність значень – від 0% до понад 90%, що вказує на нерівномірну якість ризик-менеджменту. Виявлені тенденції потребують поглибленого вивчення на рівні окремого страховика. Для поглибленого розуміння фінансової стійкості окремих страховиків доцільно розглянути динаміку збитковості ПрАТ «СК «ПЗУ Україна», ПрАТ «СК «ВУСО» та АТ «СК «АРКС» (рис. 2.3). Розраховані показники нижче 55-70% вказують на консервативну андеррайтингову політику страховика або недостатню кількість заявлених страхових випадків. Водночас

такий рівень збитковості забезпечує формування достатніх резервів та підвищує фінансову стійкість страховика в умовах воєнної невизначеності.

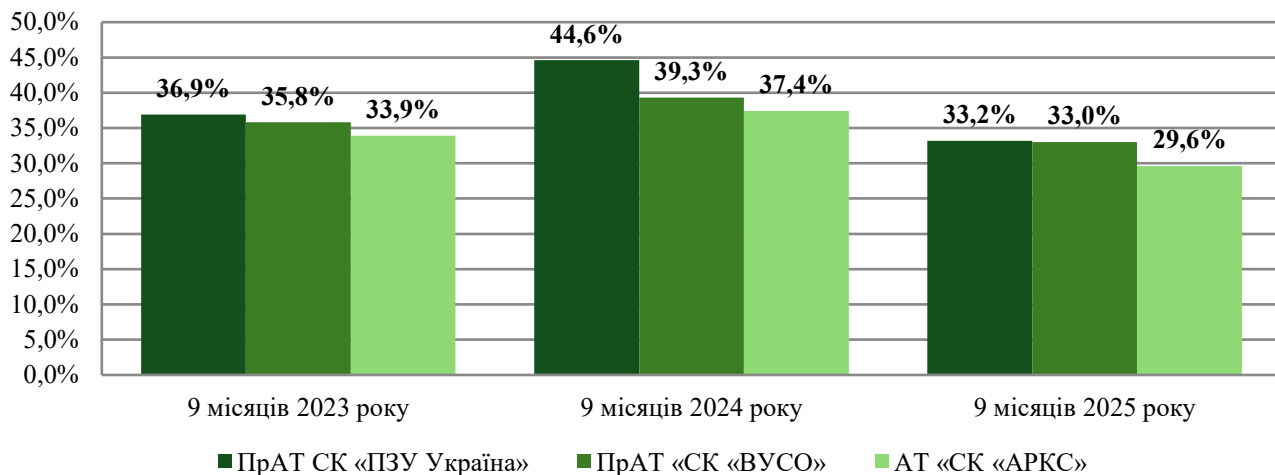


Рисунок 2.3 – Збитковість страховиків за 9 місяців 2023-2025 років, %
Джерело: побудовано авторами із застосуванням [11-13].

З метою оцінки капітальної стійкості зазначених страховиків досліджено показники ліквідності та фінансової незалежності (додаток С), які засвідчили диференціацію за рівнем капітальної стійкості, наявність власних моделей управління ризиками, що проявляється у відмінностях показників збитковості, ліквідності та капіталізації. Виявлені тенденції підтверджують необхідність індивідуального підходу до оцінювання капітальної стійкості страховиків та врахування специфіки їх операційної діяльності, особливо в умовах воєнної невизначеності. Таким чином, відмічаємо суттєву диференціацію страховиків ГСВ за рівнем фінансової та капітальної стійкості й ефективністю управління ризиками від здатності протистояти викликам воєнного часу до збереження системних вразливостей, що потребують врахування при формуванні стратегій управління ризиками.

2.3. Порівняльна характеристика механізмів управління ризиками: вітчизняний та іноземний досвід

Діяльність страховиків України відбувається в умовах воєнної нестабільності та обмежених фінансових можливостей населення, що безпосередньо впливає на структуру попиту на страхові послуги та визначає домінування короткострокових страхових продуктів. У таких умовах особливої

уваги потребує аналіз співвідношення між сегментами ризикового та накопичувального страхування, яке дає змогу оцінити рівень зрілості страховиків, виявити наявні дисбаланси та визначити їх відповідність міжнародним тенденціям. Так, більшість розглянутих країн характеризувалася переважанням life-сегменту над ризиковим страхуванням (Японія, Індія, Італія), тоді як в Україні частка life-страхування становила лише 10,2%, що відводить вітчизняних страховиків до аутсайдерської позиції (додаток Т). Водночас США та Німеччина мали переважання ризикового страхування, проте їх показники life-страхування суттєво перевищували вітчизняні. Високий рівень концентрації ризикового страхування в портфелях вітчизняних страховиків підкреслює необхідність створення спеціалізованих механізмів управління ризиками, які б забезпечували розподіл ризиків та підвищення фінансової стійкості страховиків. Ефективність управління ризиками значною мірою залежить від застосовуваних механізмів страхування катастрофічних та воєнних ризиків (додаток Т). Так, наведені міжнародні практики підтверджують ефективність державно-приватного партнерства у сфері управління катастрофічними ризиками. Спільними рисами таких систем є обов'язкова участь страховиків у передачі окремих видів ризиків до спеціалізованих пулів, наявність державного перестраховування як механізму останньої інстанції та законодавче визначення лімітів відповідальності.

З 30 грудня 2024 р. у Верховній Раді України зареєстровано законопроект №12372 «Про систему страхування воєнних ризиків» [80], що передбачає створення Державного агентства зі страхування та перестраховування воєнних ризиків у формі АТ, що є вкрай актуальним в умовах воєнної невизначеності. Агентство передбачає трирівневу модель страхування, де на першому рівні авторизовані страховики покривають ризики у межах власного утримання та передають надлишкові зобов'язання для перестраховування Агентству; на другому рівні Агентство забезпечує страхування у межах власного утримання та передає надлишкові ризики міжнародним перестраховикам для додаткового розподілу; на третьому – нерезиденти беруть на себе частину ризиків відповідно до умов

договорів і встановлених лімітів, що дозволяє зменшити концентрацію ризиків і підвищити стабільність системи [84]. Окремі страховики надають послуги страхування воєнних ризиків використовуючи можливості міжнародного перестраховання. Зокрема, ПрАТ «СК «АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ» уклала договір страхування бізнес-центру в Києві з покриттям понад 2 млн дол. США за моделлю PVI (ракетні удари, дрони, терористичні акти, диверсії, масові заворушення) за перестрахованням Lloyd's. Крім того, АТ «СК «АРКС» запустила програму страхування воєнних ризиків для інвесторів з лімітом до 50 млн дол. США. Практичну ефективність таких механізмів підтверджує АТ «СК «ІНГО», яка здійснила виплату 20 млн грн за пошкоджений офісний комплекс у Києві, а за останні два роки застрахувала від воєнних ризиків понад 5000 приватних об'єктів, 2000 перевезень, тисячі автомобілів та сотні об'єктів юридичних осіб. Поряд із цим, міжнародні інституції відіграють ключову роль у страхуванні інвестицій в Україні. Багатостороннє агентство з гарантування інвестицій з 2022 р. надало гарантій на 185 млн дол. США, а DFC у 2023 р. застрахувала львівський центр Superhumans Center. Польське KUKE та понад 14 інших експортно-кредитних агентств долучилися до страхування політичних ризиків. Страхування перевезень у Чорному морі реалізовувалося в межах ініціативи «Unity» за участі Marsh McLennan та Lloyd's. Зміни до національного законодавства розширили можливості вітчизняного Експортно-кредитного агентства щодо страхування воєнних і політичних ризиків, де максимальна страхова сума за відповідними продуктами становить 200 млн грн [84].

Отже, створення комплексної системи страхування воєнних ризиків за участю держави, міжнародних організацій та приватних страховиків є важливим інструментом удосконалення управління ризиками страховиків, оскільки дозволяє забезпечити належну ідентифікацію, оцінку та перерозподіл катастрофічних ризиків, зменшити фінансові втрати, підвищити стабільність економіки та гарантувати захист інвестицій українських та іноземних суб'єктів бізнесу.

РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ СТРАХОВИКІВ

3.1 Авторська методика комплексного оцінювання управління ризиками страховиків

Проведений аналіз стану страхового ринку України засвідчив наявність системних проблем, що перешкоджають ефективному управлінню ризиками страховиків в умовах воєнної невизначеності. Надвисокий рівень концентрації страхового ринку, суттєва диференціація учасників за рівнем фінансової та капітальної стійкості та відсутність розробленого плану безперервності діяльності окремих страховиків зумовлюють необхідність розроблення інструментарію забезпечення безперервності діяльності. Саме тому нами створено **Модель управління ризиками страховика в умовах невизначеності** (на прикладі ПрАТ СК «ПЗУ Україна»), що забезпечить підвищення рівня операційної готовності страховиків, узгодженість управлінських дій та зниження вразливості до зовнішніх шоків (додаток У). У сучасних умовах підвищеної невизначеності ефективне управління ризиками страховика є неможливим без інтеграції системи забезпечення безперервності діяльності як її невід'ємної складової. З метою систематизації зазначеного процесу та визначення послідовності ключових етапів впровадження відповідний підхід узагальнено та представлено у додатку Ф. Для страховиків, які не належать до значимих, обґрунтованим є застосування спрощених адаптивних підходів, орієнтованих на забезпечення базового рівня стійкості та безперервності ключових процесів. Окремим напрямом удосконалення СУР є прогнозування фінансової стійкості страховика із застосуванням ретроспективних даних динаміки збитковості ПрАТ «СК «ПЗУ Україна», результати якого дозволяють оцінити ймовірні коливання збитковості за умови збереження поточних ринкових та регуляторних умов (рис. 3.1). Отримані дані можуть бути використані для коригування тарифної політики та стратегій управління ризиками страховика в майбутніх періодах. Водночас, як свідчать результати дослідження, навіть за наявності

належних практик управління безперервністю та інструментів прогнозування, питання комплексної оцінки ефективності СУР залишається відкритим.

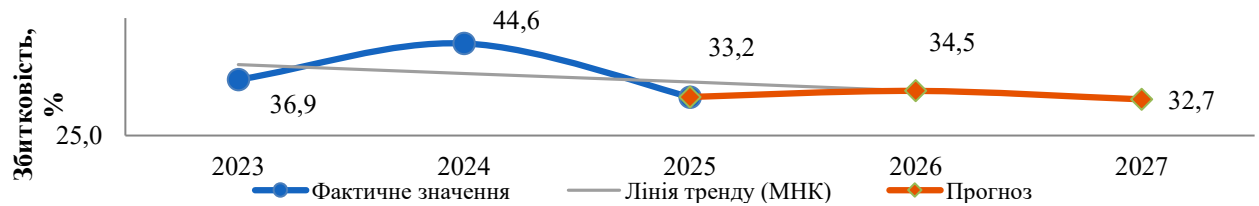


Рисунок 3.1 – Фактичні значення та прогноз динаміки збитковості ПрАТ «СК «ПЗУ Україна»

Джерело: побудовано авторами із застосуванням [11].

Проведений аналіз теоретичних підходів та регуляторних вимог виявив суттєвий методологічний розрив, оскільки більшість існуючих підходів орієнтована або на кількісні показники платоспроможності, або на якісну оцінку організаційної структури системи управління ризиками, або на специфічні види ризиків. В умовах воєнної невизначеності страховики можуть мати високі фінансові показники, але водночас неефективну архітектуру ризик-менеджменту. Запропонована нижче методика спрямована на подолання цього розриву шляхом поєднання фінансових та управлінських критеріїв в єдиній системі оцінювання. Так, розроблена **Методика комплексного оцінювання рівня ризик-менеджменту (МКОРМ)** страховика інтегрує три самостійні блоки оцінювання, раніше застосовувані окремо (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 Методики та показники оцінки ефективності системи управління ризиками страховика

Блок	Показники	Вага (метод експертних оцінок)	Метод оцінки
Блок А: Платоспроможність та фінансова стійкість	Рівень капіталізації, SCR Coverage, LCR, рівень виплат, рентабельність	35%	Нормування від 0 до 1 за шкалою відхилення від нормативу
Блок Б: Архітектура ризик-менеджменту	«Три лінії захисту», наявність ORSA, рівень звітності	35%	Шкала: 0 (відсутнє) / 0,5 (часткове) / 1 (повне)
Блок В: Управління воєнними ризиками	Наявність продукту воєнних ризиків, архітектура перестраховування (рівні), частка в портфелі, коефіцієнт збитковості по воєнних ризиках, рівень покриття перестраховуванням	30%	Рейтингова шкала 0-1 з урахуванням ринкової специфіки

Джерело: побудовано авторами.

Методика є комплексною, оскільки поєднує фінансові, організаційні та специфічні ризикові аспекти діяльності страховика, а також базується на сучасних підходах ризик-менеджменту (SCR, ORSA).

Кожен із цих блоків є важливим елементом комплексного оцінювання рівня ризик-менеджменту страхової компанії:

- Блок А «Платоспроможність та фінансова стійкість» охоплює п'ять ключових кількісних показників, що характеризують здатність страховика виконувати зобов'язання, відповідати нормативним вимогам платоспроможності, забезпечувати ліквідність, підтримувати збалансовану тарифну політику та ефективно використовувати ресурси.

- Блок Б «Архітектура ризик-менеджменту» передбачає якісну оцінку системи управління ризиками відповідно до принципу «трьох ліній захисту»: операційного контролю, функції ризик-менеджменту та комплаєнсу, а також внутрішнього аудиту. Наявність процесу ORSA свідчить про зрілість системи та здатність страховика самостійно оцінювати ризики і потребу в капіталі.

- Блок В «Управління воєнними ризиками» є інноваційним елементом методики та відображає адаптацію страховика до умов підвищеної невизначеності. Він включає оцінку наявності продуктів із покриттям воєнних ризиків, що є критичним для перенесення катастрофічних ризиків, якості перестраховального захисту (зокрема участь перестраховиків з рейтингом не нижче А) та частки таких ризиків у страховому портфелі, що дозволяє визначити рівень їх концентрації та потребу в хеджуванні.

Оцінювання рівня ризик-менеджменту за методикою МКОРМ здійснюється шляхом розрахунку інтегрального показника на основі трьох блоків. Для кожного блоку визначається нормоване значення у діапазоні від 0 до 1, після чого розраховується зважена сума за формулою:

$$\text{МКОРМ} = 0,35 \times \text{А} + 0,35 \times \text{Б} + 0,30 \times \text{В}, \quad (3.1.)$$

де, А, Б, В – нормовані значення відповідних блоків. Ваги блоків (0,35; 0,35; 0,30) визначені методом попарного порівняння з урахуванням їх значущості для забезпечення фінансової стійкості страховика в умовах воєнної невизначеності.

Шкала інтерпретації результатів передбачає чотири рівні: 0,85-1,0 – еталонний; 0,70-0,84 – достатній; 0,55-0,69 – такий, що потребує вдосконалення; менше 0,55 – критичний рівень ризик-менеджменту з ризиком регуляторних санкцій.

Практична цінність методики полягає у можливості її застосування як інструменту самооцінки та засобу пруденційного нагляду з боку НБУ. Методика дозволяє ідентифікувати «вузькі» місця у системі ризик-менеджменту та формувати адресні заходи щодо їх усунення. Таким чином, методика забезпечує перехід від констатації проблем до їх кількісної ідентифікації та практичного усунення.

Отже, в умовах трансформації регуляторного середовища та поступового впровадження ризик-орієнтованих підходів до оцінки платоспроможності страховиків у 2025–2026 рр. актуальність запропонованого підходу суттєво зростає. Сучасні вимоги передбачають посилення ролі системи управління ризиками (ERM), перегляд політик перестраховування з фокусом на захист від катастрофічних ризиків та андеррайтингових провалів, а також формування капіталу, здатного покривати несприятливі сценарії (ORSA, SCR). У цьому контексті методика МКОРМ може виступати ефективним інструментом адаптації страховиків до нових регуляторних вимог та підвищення їх фінансової та капітальної стійкості.

3.2. Напрями вдосконалення системи управління ризиками страховиків в умовах невизначеності

За умов нестабільного зовнішнього середовища виникає потреба у формуванні комплексних напрямів вдосконалення системи управління ризиками, які базуються на сучасних методологічних підходах до прийняття рішень в умовах невизначеності. Фундаментальною передумовою розробки дієвих управлінських рішень є застосування сценарного аналізу як ключового елементу «**Навігатора невизначеності**», тобто сукупності методів і підходів, що забезпечують ефективне управління в умовах нестабільності, ризиків та

обмеженої інформації. Сценарне планування дозволяє страховику вийти за межі лінійного прогнозування та оцінити потенційні траєкторії розвитку подій, що є критично важливим в умовах воєнної невизначеності, де традиційні моделі прогнозування втрачають свою релевантність. Для значимих страховиків доцільним є впровадження розширених інструментів планування безперервності, включаючи сценарний аналіз, регулярне тестування планів реагування та інтеграцію систем раннього попередження. Запропонований підхід передбачає побудову трьох типових сценаріїв, ключові параметри яких систематизовано на рис. 3.2.

Сценарії розвитку зовнішнього середовища для цілей стратегічного планування страховика		
Оптимістичний сценарій	Базовий сценарій	Песимістичний сценарій
<ul style="list-style-type: none"> – стабілізація макроекономічної ситуації; – зростання платоспроможного попиту на страхові послуги; – безперербійне функціонування перестрахового ринку; – сприятливе регуляторне середовище; – високий рівень довіри страхувальників до страховиків. 	<ul style="list-style-type: none"> – помірна макроекономічна динаміка відповідно до прогнозів; – відсутність суттєвих коливань страхового портфеля; – мінімальні операційні збої у контрагентів; – регуляторні вимоги без змін; – рівень довіри страхувальників стабільний. 	<ul style="list-style-type: none"> – поглиблення економічної рецесії; – суттєве скорочення страхового портфеля; – дефолти або затримки платежів з боку перестраховиків; – запровадження додаткових регуляторних обмежень; – масова відмова страхувальників від укладання нових договорів.

Рисунок 3.2 – Сценарії розвитку зовнішнього середовища для цілей стратегічного планування страховика

Джерело: побудовано авторами.

Застосування «Навігатора невизначеності» на основі сценарного підходу дозволяє страховику поєднати аналіз ризиків, гнучке планування та адаптивні механізми контролю в єдину систему, що забезпечує ефективне управління в умовах нестабільності. На основі цього методологічного підходу та з урахуванням виявлених системних дисбалансів сформовано чотири взаємопов'язані напрями вдосконалення системи управління ризиками страховиків:

- перший напрям передбачає розвиток інституційної системи страхування воєнних ризиків на основі трирівневої моделі, яка полягає у поєднанні обов'язкового страхування з державною підтримкою, добровільного

страхування із залученням міжнародного перестраховання та механізмів державних гарантій для покриття катастрофічних збитків. Реалізація такої моделі забезпечує диверсифікацію ризиків, зниження навантаження на страховиків та інтеграцію у міжнародний перестраховальний простір;

- другий напрям спрямований на вдосконалення архітектури ризик-менеджменту страховиків шляхом повноцінної імплементації принципу трьох ліній захисту, розвитку процесу ORSA та підвищення рівня прозорості звітності. Важливим елементом є запровадження системного стрес-тестування за сценаріями тривалих воєнних впливів. Доцільним є застосування диференційованого підходу до впровадження цих інструментів залежно від рівня суспільної важливості страховиків;

- третій напрям передбачає розвиток системи управління безперервністю діяльності, що включає стандартизацію планів реагування в умовах невизначеності, забезпечення відновлення критичних бізнес-процесів та підвищення рівня операційної стійкості. Запровадження типових моделей для різних груп страховиків дозволяє оптимізувати витрати та підвищити ефективність їх впровадження;

- четвертий напрям полягає у застосуванні сценаріїв розвитку зовнішнього середовища як методологічною основи для формування напрямів удосконалення системи управління ризиками страховиків в умовах воєнної невизначеності. Зокрема, їх використання дозволяє обґрунтувати необхідність розвитку системи страхування воєнних ризиків як інструменту реагування на песимістичний сценарій, удосконалення архітектури ризик-менеджменту через впровадження ORSA та стрес-тестування для забезпечення стійкості в базовому та песимістичному сценаріях, а також інтеграцію системи управління безперервністю діяльності для мінімізації операційних втрат у кризових умовах. Крім того, сценарний підхід створює підґрунтя для стратегічного балансування страхового ринку та диверсифікації портфеля, що є релевантним для адаптації страховиків до різних траєкторій розвитку зовнішнього середовища.

Сукупна реалізація запропонованих напрямів для страховика забезпечуватиме підвищення його фінансової та капітальної стійкості, зниження впливу воєнних і системних ризиків, а також формування проактивної моделі ризик-менеджменту, що сприятиме зміцненню внутрішньої стійкості компанії, оптимізації структури страхового портфеля та підвищенню ефективності управлінських рішень в умовах невизначеності.

Реалізація зазначених заходів дозволить страховикові підвищити адаптивність до зовнішніх шоків, мінімізувати потенційні втрати та забезпечити стабільне функціонування і довгострокову фінансову рівновагу в умовах тривалої невизначеності.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання дослідження було всебічно розглянуто систему управління ризиками страховиків в умовах невизначеності, що дозволило сформулювати теоретичні узагальнення та практичні рекомендації щодо її вдосконалення.

Досліджено теоретичні засади управління ризиками страховика в умовах невизначеності. Встановлено, що сучасна система ризик-менеджменту трансформується під впливом воєнних та економічних викликів і потребує забезпечення безперервності діяльності. Розглянуто інституційне забезпечення та регуляторні вимоги до функціонування системи управління ризиками страховиків. Визначено, що сучасна регуляторна база України поступово адаптується до європейських стандартів (Solvency II), однак залишається потреба у посиленні вимог до прозорості та розвитку інструментів контролю ризиків в умовах невизначеності. Узагальнено та оцінено методичні підходи до оцінювання системи управління ризиками страховиків. Встановлено, що більшість існуючих підходів є фрагментарними та не забезпечують комплексної оцінки, оскільки орієнтуються або на фінансові показники, або на організаційні аспекти, або на окремі види ризиків. Проаналізовано структурні трансформації страхового бізнесу України в умовах невизначеності, за результатами яких виявлено високий рівень концентрації ринку, нерівномірність розвитку страховиків та встановлено перебування ринку у стані адаптації до нових умов функціонування. Здійснення оцінки фінансової та капітальної стійкості страховиків дозволило встановити, що попри відносну стабільність окремих компаній, значна частина страховиків має обмежений запас фінансової міцності, що підвищує їхню вразливість до довготривалих шоків та кризових явищ. Виявлено суттєву диференціацію учасників ринку за рівнем збитковості та ліквідності, що підтверджує необхідність індивідуального підходу до оцінювання капітальної стійкості страховиків та врахування специфіки їх

операційної діяльності. Досліджено вітчизняний та іноземний досвід управління ризиками у страховій діяльності. Водночас досвід державно-приватного партнерства у сфері страхування катастрофічних ризиків є релевантним для України, особливо в контексті законопроекту «Про страхування воєнних ризиків». Оцінка фінансової стійкості та ефективності ризик-менеджменту окремих страховиків дозволила виявити суттєву диференціацію учасників ринку за рівнем фінансової потужності. Встановлено, що страховики групи 1 демонстрували стабільні фінансові результати, значний обсяг активів та позитивну динаміку страхових премій, що підтверджує їхню здатність протистояти викликам воєнного часу. Водночас наявність збиткових компаній у всіх групах та від'ємний інвестиційний результат у більшості страховиків свідчать про збереження системних вразливостей, що потребують врахування при формуванні стратегій управління ризиками.

Розроблено авторський підхід до комплексного оцінювання ефективності управління ризиками страховиків (МКОРМ). Запропонована методика інтегрує три ключові блоки: фінансову стійкість, архітектуру ризик-менеджменту та управління воєнними ризиками. Її апробація дозволила виявити, що найбільш слабким елементом системи є управління ризиками в умовах невизначеності, що підтверджує актуальність удосконалення відповідних механізмів вдосконалення системи управління ризиками страховиків. Обґрунтовано ключові напрями вдосконалення системи управління ризиками, які охоплюють розвиток страхування воєнних ризиків, впровадження самооцінки ризиків та платоспроможності і стрес-тестування, стандартизацію планів безперервності діяльності та використання сценарного аналізу в стратегічному управлінні.

Реалізація запропонованих підходів підвищуватиме адаптивність страховиків, дозволить знизити вплив зовнішніх ризиків та забезпечить довгострокову фінансову і капітальну стійкість страховиків в умовах невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Камінський А. Б. Ризик-менеджмент: проблематика розвитку. *Наукові записки НаУКМА*. Економічні науки. 2017. Том 2. Випуск 1 . С. 52-59. URL: <https://spne.ukma.edu.ua/article/view/119794/114449>.
2. Панченко О. І, Глазков А. О., Корнієць Ю. М. Ризики страхових компаній у сучасних умовах. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1(28). С. 357-369. URL: <http://nvp.stu.cn.ua/article/view/311787/302931>.
3. Кардіна О. Г., Стещенко О. Д. Ризик-менеджмент у страхуванні в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 78-79. С. 151-157. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.78-79.282612>.
4. Мушинський Б. М. Безперервність ведення бізнесу як концепція управління фінансовою установою. *Економічна кібернетика: теорія, практика та напрями розвитку*: матеріали наук.-практ. інтернет-конф., м. Одеса, 2018. С. 112-114. URL: https://economics.net.ua/files/science/ek_kiber/2018/112.pdf.
5. Барський М. В. Безперервність бізнесу в контексті ланцюгів постачання. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №1(48). С. 302-308. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/919/880>.
6. Сосновська О. О. *Страхування: навчальний посібник*, м. Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2021. 327 с. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/39294/1/O_Sosnovska_NP_Strahovanie_2021_FITU.pdf.
7. Ситайло У.В. Безперервність бізнесу в Україні: виклики та можливості в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. №62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3887/3807>.
8. Король С.В. Управління сценаріями розвитку страхових компаній в Україні: практичний кейс. *Економічний аналіз*, Том 35, №2, 2025. С. 341-350. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6384/6565657661>.
9. Закон України «Про страхування» від 18.11.2021 р. №1909-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20%23Text#Text>.
10. Постанова Правління НБУ «Про затвердження Положення про порядок підготовки та оновлення плану безперервної діяльності, плану відновлення діяльності та плану фінансування страховика» № 74 від 21.06.2024 р. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_21062024_74.
11. ПрАТ СК «ПЗУ Україна»: офіційний вебсайт страховика. URL: <https://www.pzu.com.ua>.
12. АТ «СК «АРКС»: офіційний вебсайт страховика. URL: <https://arx.com.ua>.
13. ПрАТ «СК «ВУСО»: офіційний вебсайт страховика. URL: <https://vuso.ua>.
14. АТ «СК «ІНГО»: офіційний вебсайт страховика. URL: <https://ingo.ua>.
15. ПАТ «НАСК «ОРАНТА»: офіційний вебсайт страховика. URL: <https://oranta.ua>.
16. ПрАТ «УСК «КНЯЖА ВІЕННА ІНШУРАНС ГРУП»: офіційний вебсайт страховика. URL: <https://kniazha.ua>.

17. ПАТ «СК «УСГ»»: офіційний вебсайт страховика. URL: <https://www.usg.ua>.
18. ПАТ «ГРАВЕ УКРАЇНА СЖ»»: офіційний вебсайт страховика. URL: <https://www.grawe.ua>.
19. ПрАТ СК «КНЯЖА ЛАЙФ ВІЕННА ІНШУРАНС ГРУП»»: офіційний вебсайт страховика. URL: <https://www.kniazha-life.com.ua>.
20. АТ «СК «ТАС»»: офіційний вебсайт страховика. URL: <https://taslife.com.ua>.
21. ПрАТ СК «ПЗУ УКРАЇНА СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ»»: офіційний вебсайт страховика. URL: <https://pzulife.com.ua>.
22. ПрАТ «СК «УНІКА ЖИТТЯ»»: офіційний вебсайт страховика. URL: <https://uniqa.ua>.
23. АТ «СГ «ТАС»»: офіційний вебсайт страховика. URL: <https://sgtas.ua>.
24. ПрАТ «МетЛайф»: офіційний вебсайт страховика. URL: <https://www.metlife.ua>.
25. ПрАТ «СК «КД Життя»»: офіційний вебсайт страховика. URL: <https://www.kd-life.com.ua>.
26. ПрАТ «СК «УНІКА»»: офіційний вебсайт страховика. URL: <https://uniqa.ua>.
27. ПрАТ «СК «АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ»»: офіційний вебсайт страховика. URL: <https://arsenal-ic.ua>.
28. ПрАТ «СК «Євроінс Україна»»: офіційний вебсайт страховика. URL: <https://euroins.com.ua>.
29. ПрАТ «СК «Універсальна»»: офіційний вебсайт страховика. URL: <https://universalna.com>.
30. ПрАТ «СК «ФОРТЕ ЛАЙФ»»: офіційний вебсайт страховика. URL: <https://forte-life.com.ua>.
31. ПрАТ «СК «Перша»»: офіційний вебсайт страховика. URL: <https://persha.ua>.
32. СК «ББС ІНШУРАНС»»: офіційний вебсайт страховика. URL: <https://bbs.ua>.
33. ТДВ «СК «ГАРДІАН»»: офіційний вебсайт страховика. URL: <https://grdn.com.ua>.
34. ТДВ «СК «ВІДІ-СТРАХУВАННЯ»»: офіційний вебсайт страховика. URL: <https://insurance.vidi.ua/ua>.
35. ПрАТ «УТСК»»: офіційний вебсайт страховика. URL: <https://www.utico.ua>.
36. ТДВ «ЕКСПРЕС СТРАХУВАННЯ»»: офіційний вебсайт страховика. URL: <https://www.express-insurance.com.ua>.
37. ПрАТ «УПСК»»: офіційний вебсайт страховика. URL: <https://upsk.com.ua>.
38. АТ «СК «Країна»»: офіційний вебсайт страховика. URL: <https://krayina.com>.
39. ПрАТ «ЄТС»»: офіційний вебсайт страховика. URL: <https://eurotravelins.com.ua>.
40. ПрАТ СК «ІНТЕР-ПОЛІС»»: офіційний вебсайт страховика. URL: <https://inter-policy.com>.

41. ПрАТ «УАСК АСКА – ЖИТТЯ»: офіційний вебсайт страховика. URL: <https://www.aska-life.com.ua>.
42. ПрАТ «СК «Колоннейд Україна»: офіційний вебсайт страховика. URL: <https://colonnade.com.ua>.
43. ПрАТ «СК АСКО ДС»: офіційний вебсайт страховика. URL: <https://askods.com>.
44. ТДВ «СК «АРКС ЛАЙФ»: офіційний вебсайт страховика.. URL: <https://arx.com.ua/life>.
45. ПрАТ «Європейський Страховий Альянс»: офіційний вебсайт страховика. URL: <https://eia.com.ua>.
46. ПрАТ АСК «СКАРБНИЦЯ»: офіційний вебсайт страховика. URL: <https://skarbnysia.ua>.
47. ПрАТ «СК «ГРАВЕ Україна»: офіційний вебсайт страховика. URL: <https://www.grawe.ua>.
48. ПрАТ «СК «Еталон»: офіційний вебсайт страховика. URL: <https://www.etalon.ua>.
49. ПрАТ «СК «УЛЬТРА АЛЬЯНС»: офіційний вебсайт страховика. URL: <https://ultra-alliance.com.ua>.
50. ПрАТ «СК «ТРАНСМАГІСТРАЛЬ»: офіційний вебсайт страховика. URL: <https://transmagistral.com.ua>.
51. ПрАТ «СК «РЕСПЕКТ»: офіційний вебсайт страховика. URL: <http://respectins.com>.
52. ПрАТ «СК «КАРДІФ»: офіційний вебсайт страховика. URL: <https://cardif.com.ua>.
53. ПрАТ «ІНСК»: офіційний вебсайт страховика. URL: <https://insk.com.ua>.
54. ПрАТ «СК «Сузір'я»: офіційний вебсайт страховика. URL: <http://www.suzirya.com.ua>.
55. ТДВ СК «СХІД-ЗАХІД»: офіційний вебсайт страховика. URL: <https://www.shid-zahid.com.ua>.
56. АТ СК «БУСІН»: офіційний вебсайт страховика. URL: <https://www.busin.com.ua>.
57. ТДВ «Альянс Україна»: офіційний вебсайт страховика. URL: <https://www.allianz.ua>.
58. ПрАТ СК «АРСЕНАЛ»: офіційний вебсайт страховика. URL: <https://icarsenal.od.ua>.
59. ТДВ «СК «КВОРУМ»: офіційний вебсайт страховика. URL: <https://www.kvorum.com.ua>.
60. ПрАТ «СК «Місто»: офіційний вебсайт страховика. URL: <https://ic-misto.com.ua>.
61. ТДВ «СК «ЕКСПО СТРАХУВАННЯ»: офіційний вебсайт страховика. URL: <https://exposk.com.ua>.
62. ПрАТ «СГУ»: офіційний вебсайт страховика. URL: <https://www.sgu.com.ua>.
63. ТЗДВ «СК «УНІК»: офіційний вебсайт страховика. URL: <http://unic.in.ua>.
64. ПрАТ «Велта»: офіційний вебсайт страховика. URL: <https://velta.kiev.ua>.

65. ПрАТ СК «ВЕЛЕС»: офіційний вебсайт страховика. URL: <https://skveles.kiev.ua>.
66. ПрАТ «СК «НАДІЙНА»: офіційний вебсайт страховика. URL: <https://nadiyna.com.ua>.
67. ПрАТ «СК «ПЕРЕМОГА»: офіційний вебсайт страховика. URL: <http://www.sk-mir.com>.
68. Значимі небанківські фінансові установи та суспільно важливі страховики. Національний банк України. URL: <https://numl.org/1hnz>.
69. Постанова Правління НБУ «Положення про встановлення критеріїв, за якими визначається профіль ризику надавачів фінансових послуг, їх суспільна важливість, на підставі яких визначаються наглядові дії НБУ» від 08.11.2023 р. №143. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0143500-23#n92>.
70. Постанова Правління НБУ «Про затвердження Положення про порядок підготовки та оновлення плану безперервної діяльності, плану відновлення діяльності та плану фінансування страховика» №74 від 21.06.2024 р. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_21062024_74.
71. Постанова Правління НБУ «Про затвердження Положення про вимоги до системи управління страховика» №194 від 27.12.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0194500-23#Text>.
72. Директива Європейського Парламенту і Ради 2009/138/ЄС від 25 листопада 2009 року про започаткування та ведення діяльності у сфері страхування та перестраховування (Платоспроможність II). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_039-09#Text.
73. Термінологія законодавства. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/termin>.
74. НБУ: усі новини. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all?page=2&perPage=5>.
75. Фінансовий ринок у цифрах станом на 01.02.2026 року. НБУ. URL: <https://numl.org/1hny>.
76. Звіт про фінансову стабільність. НБУ. Грудень 2025 року. 51 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H2.pdf?v=15.
77. Наглядова статистика НБУ. URL: <https://numl.org/1hnw>.
78. Рейтинг страхових компаній України. FORINSURER. URL: <https://forinsurer.com/ratings/nonlife>.
79. Insurance Information Institute. The Global Dimension: Size of Market. URL: <https://numl.org/1hnx>.
80. Проект Закону про систему страхування воєнних ризиків № 12372 від 30.12.2024 р. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/55532>.
81. Pool Re. URL: <https://www.poolre.co.uk/>
82. Australian Reinsurance Pool Corporation. URL: <https://arpc.gov.au/>.
83. Sasria SOC Ltd. URL: <https://sasria.co.za/>.
84. Інформаційна довідка щодо страхування військових ризиків в Україні. URL: <https://numl.org/1hny>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 Наукові підходи до трактування категорії «ризик» у діяльності страховика

Науковці	Твердження
Камінський А.Б. [1, С. 58]	Ризик розглядається як економічна категорія, що відображає невизначеність результатів діяльності та потребує ідентифікації, аналізу і вимірювання.
Панченко О.І., Глазков А.О., Корнієць Ю.М. [2, С. 359]	Ризик ймовірність фінансових втрат страховика внаслідок непередбачених подій (військові дії, природні катастрофи, епідемії), помилок у внутрішніх процесах, людського фактору, недостатньої ліквідності, регуляторних змін, інвестиційних невдач або репутаційних загроз, які не були повністю враховані при оцінці та формуванні резервів.
Кірдіна О.Г., Стешенко О.Д. [3, С. 153]	Ризик трактується як подія, що породжуються невизначеністю, які можуть мати як негативний, так і позитивний вплив на фінансові результати компанії, що потребує їх ідентифікації, аналізу, розробки дій у відповідь, моніторингу та контролю з метою усунення або мінімізації загроз для досягнення цілей, а також розпізнавання і використання можливостей, що приносять потенційну вигоду.

Джерело: побудовано авторами із застосуванням [1-3].

Таблиця А.2 Теоретичні підходи до визначення дефініції «безперервність»

Науковці	Твердження
Мушинський Б.М. [4, С. 113]	Безперервність бізнесу трактується як інтегрована система управління, що забезпечує об'єднання всіх заходів суб'єктів бізнесу у цілісний комплекс з метою підтримання безперервності діяльності та мінімізації впливу надзвичайних ситуацій.
Барський М.В. [5, С. 302]	Безперервність бізнесу розглядається як управлінський підхід, спрямований на підвищення стійкості суб'єкта бізнесу до ризиків у ланцюгах постачання та забезпечення безперебійності їх функціонування в умовах зовнішніх загроз.
Сосновська О.О. [6, С. 38]	Безперервність страхового покриття забезпечується лише через регулярне переукладання договорів на новий строк.
Ситайло У.В. [7, С. 2]	Безперервність бізнесу уточнює сутність поняття «стійкість бізнесу», виділяє основні категорії загроз за міжнародними рейтингами та пропонує інструменти мінімізації ризиків для забезпечення безперебійної роботи в умовах воєнної агресії.
Король С. В. [8, С. 345]	Безперервність функціонування страхових компаній в Україні забезпечується через інтеграцію сценарного планування, моніторинг ключових фінансових показників та адаптивні управлінські рішення, що дозволяють підтримувати стабільність і стійкість бізнесу в умовах невизначеності.

Джерело: побудовано авторами із застосуванням [4-8].

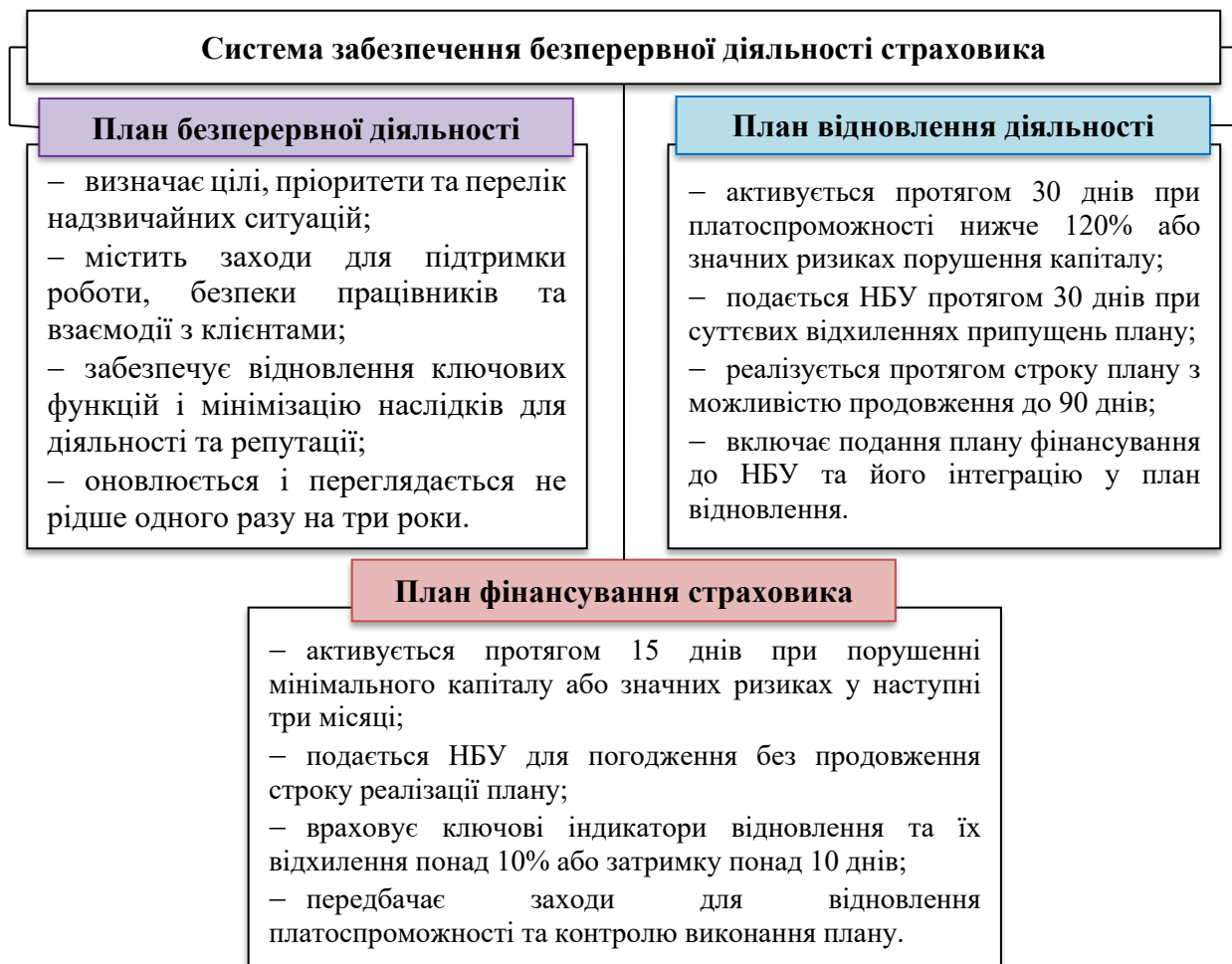


Рисунок Б.1 – Система забезпечення безперервності діяльності страховика

Джерело: побудовано авторами із застосуванням [10].

Додаток В

Таблиця В.1 Перелік суспільно важливих страховиків за групами (ГСВ)

№ п/п	Назва страховика	№ п/п	Назва страховика
ГРУПА 1			
1	ПАТ «НАСК «ОРАНТА»	2	АТ «СК «АРКС»
3	ПрАТ СК «ПЗУ Україна»	4	ПрАТ «УСК «КНЯЖА ВІСННА ІНШУРАНС ГРУП»
5	ПАТ «СК «УСГ»	6	ПАТ «ГРАВЕ УКРАЇНА СЖ»
7	ПрАТ СК «КНЯЖА ЛАЙФ ВІСННА ІНШУРАНС ГРУП»	8	АТ «СК «ТАС»
9	ПрАТ СК «ПЗУ УКРАЇНА СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ»	10	ПрАТ «СК «УНІКА ЖИТТЯ»
11	АТ «СГ «ТАС»	12	ПрАТ «МетЛайф»
13	ПрАТ «СК «КД Життя»	14	АТ «СК «ІНГО»
15	ПрАТ «СК «УНІКА»	16	ПрАТ «СК «ВУСО»
17	ПрАТ «СК «АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ»	18	ПрАТ «СК «Євроінс Україна»
19	ПрАТ «СК «Універсальна»	20	ПрАТ «СК «ФОРТЕ ЛАЙФ»
ГРУПА 2			
21	ПрАТ «СК «Перша»	22	СК «ББС ІНШУРАНС»
23	ТДВ «СК «ГАРДІАН»	24	ТДВ «СК «ВІДІ-СТРАХУВАННЯ»
25	ПрАТ «УТСК»	26	ТДВ «ЕКСПРЕС СТРАХУВАННЯ»
27	ПрАТ «УПСК»	28	АТ «СК «Країна»
29	ПрАТ «ЄТС»	30	ПрАТ СК «ІНТЕР-ПОЛІС»
31	ПрАТ «УАСК АСКА – ЖИТТЯ»	32	ПрАТ «СК «Колоннейд Україна»
33	ПрАТ «СК АСКО ДС»	34	ТДВ «СК «АРКС ЛАЙФ»
35	ПрАТ «Європейський Страховий Альянс»	36	ПрАТ АСК «СКАРБНИЦЯ»
37	ПрАТ «СК «ГРАВЕ Україна»	38	ПрАТ «СК «Еталон»
ГРУПА 3			
39	ПрАТ «СК «УЛЬТРА АЛЬЯНС»	40	ПрАТ «СК «ТРАНСМАГІСТРАЛЬ»
41	ПрАТ «СК «РЕСПЕКТ»	42	ПрАТ «СК «КАРДІФ»
43	ПрАТ «ІНСК»	44	ПрАТ «СК «Сузір'я»
45	ТДВ СК «СХІД-ЗАХІД»	46	АТ СК «БУСІН»
47	ТДВ «Альянс Україна»	48	ПрАТ СК «АРСЕНАЛ»
49	ТДВ «СК «КВОРУМ»	50	ПрАТ «СК «Місто»
ГРУПА 4			
51	ТДВ «СК «ЕКСПО СТРАХУВАННЯ»	52	ПрАТ «СГУ»
53	ТзДВ «СК «УНІК»	54	ПрАТ «Велта»
55	ПрАТ СК «ВЕЛЕС»	56	ПрАТ «СК «НАДІЙНА»
57	ПрАТ «СК «ПЕРЕМОГА»		

Джерело: побудовано авторами із застосуванням [68].

Додаток Г

Таблиця Г.1 Критерії для визначення суспільної важливості страховика

№ з/п	Критерії	Вага показника, %	Показники розподілу	Суспільна важливість (групи)
1	Частка чистих страхових премій у загальному обсязі чистих страхових премій або частка довгострокових резервів у страхових резервах зі страхування життя	30	3% (включно) і більше	1
			Від 2% (включно) до 3%	2
			Від 0,5% (включно) до 2%	3
			Менше 0,5%	4
2	Частка страхових премій (валових) страховика, нарахованих за договорами страхування, укладеними зі страхувальниками – фізичними особами, у валових страхових преміях, отриманих протягом періоду оцінювання	25	60% (включно) і більше	1
			Від 25% (включно) до 60%	2
			Від 5% (включно) до 25%	3
			Менше 5%	4
3	Балансова вартість активів страховика на останню звітну дату періоду оцінювання (млн грн)	10	300 (включно) і більше	1
			Від 100 (включно) до 300	2
			Від 50 (включно) до 100	3
			Менше 50	4
4	Середній обсяг сформованих технічних резервів за період оцінювання на кожну звітну дату (млн грн)	30	Більше 200	1
			Від 40 до 200 (включно)	2
			Від 20 до 40 (включно)	3
			Менше 20(включно)	4
5	Розгалуженість мережі страховика (кількість відокремлених підрозділів) на останню звітну дату періоду оцінювання (одиниць)	5	Більше 5	1
			Від 3 до 5 (включно)	2
			Від 1 до 3 (включно)	3
			Немає відокремлених підрозділів	4

Джерело: побудовано авторами із застосуванням [70].

Додаток Д

	Страховик	Значимий страховик		
Органи правління	Загальні збори учасників Рада страховика Правління/Дирекція Комітети Правління/Дирекції	Загальні збори учасників Рада страховика Правління/Дирекція Комітети Правління/Дирекції + Комітети ради страховика		1. Страховик самостійно розраховує показники відповідності критеріям значимості за даними своєї регуляторної звітності станом на 01.01. поточного року
Рада страховика	Члени ради ≥ 3 осіб	Члени ради ≥ 5 осіб	Незалежні директори (1/3) ≥ 3 осіб	
Керівники	Голова, заступники, члени ради	Голова, заступники, члени правління	Головний бухгалтер	2. Страховик, що набув/втратив статус значимого до кінця поточного року має привести свою діяльність у відповідність Закону та Положення
Окремі підрозділи по виконанню ключових		Управління ризиками Внутрішній аудит Комплаєнс		
Обмеження суміщення ключових функцій	Внутрішній аудит	Внутрішній аудит Управління ризиками Актуарна функція Комплаєнс		НБУ до 01.05 поточного року оприлюднює та/або оновлює на своїй офіційній сторінці перелік страховиків, які станом на 01.01 поточного року мають (набули/втратили) статус значимого
Заборона аутсорсингу	Внутрішній аудит (крім окремих завдань або процесів у межах функції)	Управління ризиками (крім окремих завдань або процесів у межах функції) Комплаєнс (крім окремих завдань або процесів у межах функції)		

Рисунок Д.1 – Ключові аспекти щодо побудови системи управління
Джерело: побудовано авторами із застосуванням [71].

Додаток Е



Рисунок Е.1 – **Ключові аспекти щодо побудови системи управління страховика**

Джерело: побудовано авторами із застосуванням [71].

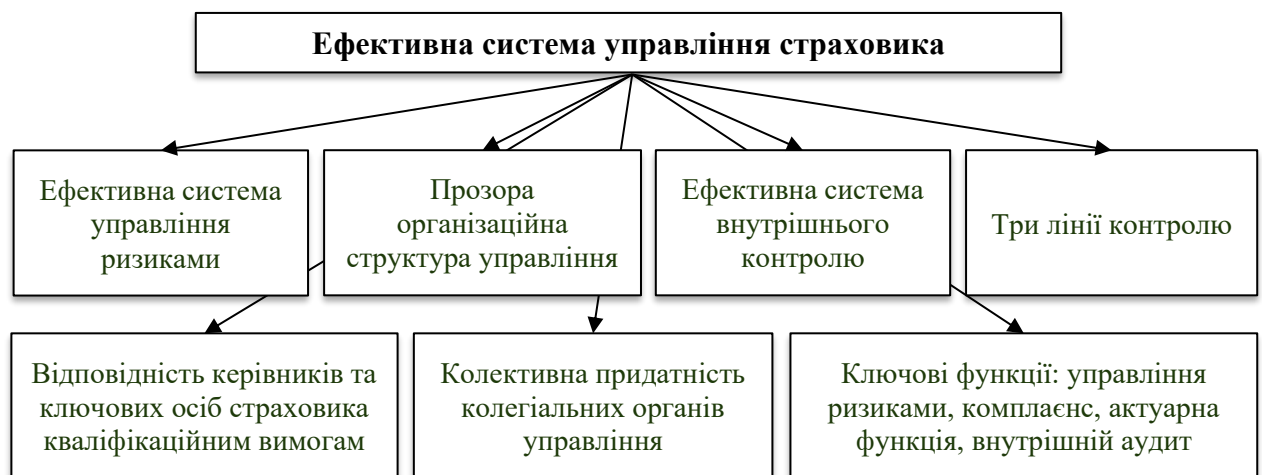


Рисунок Е.2 – **Ефективна система управління страховика**

Джерело: побудовано авторами із застосуванням [71].

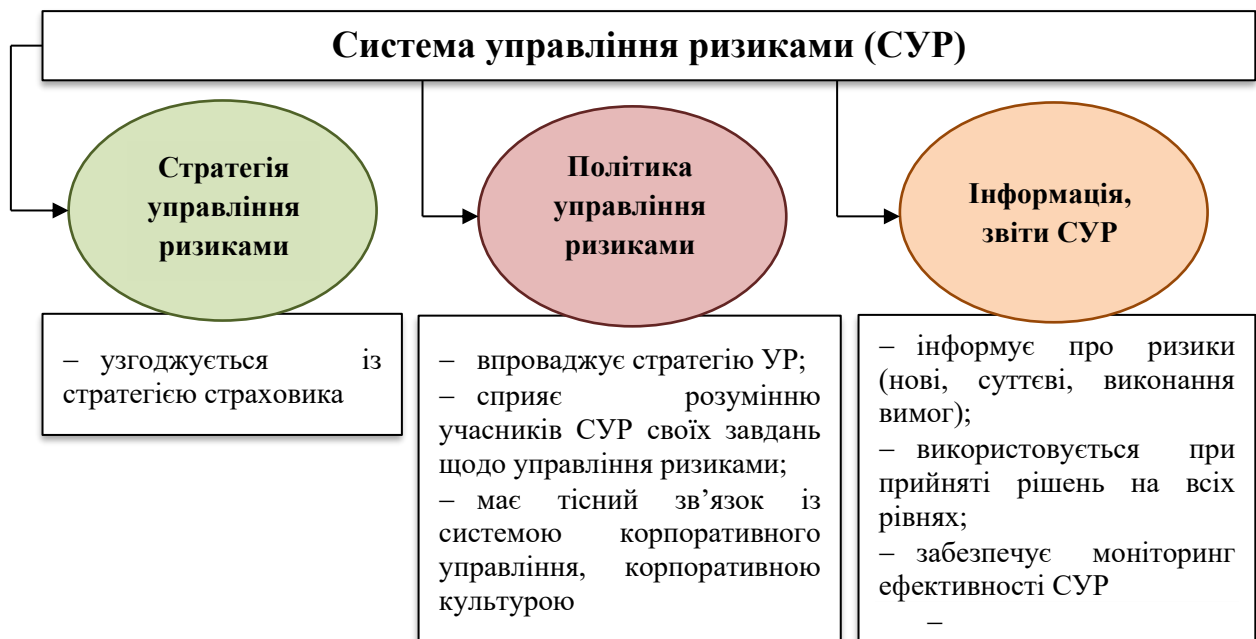


Рисунок Ж.1 – Система управління ризиками (СУР)

Джерело: побудовано авторами із застосуванням [71].

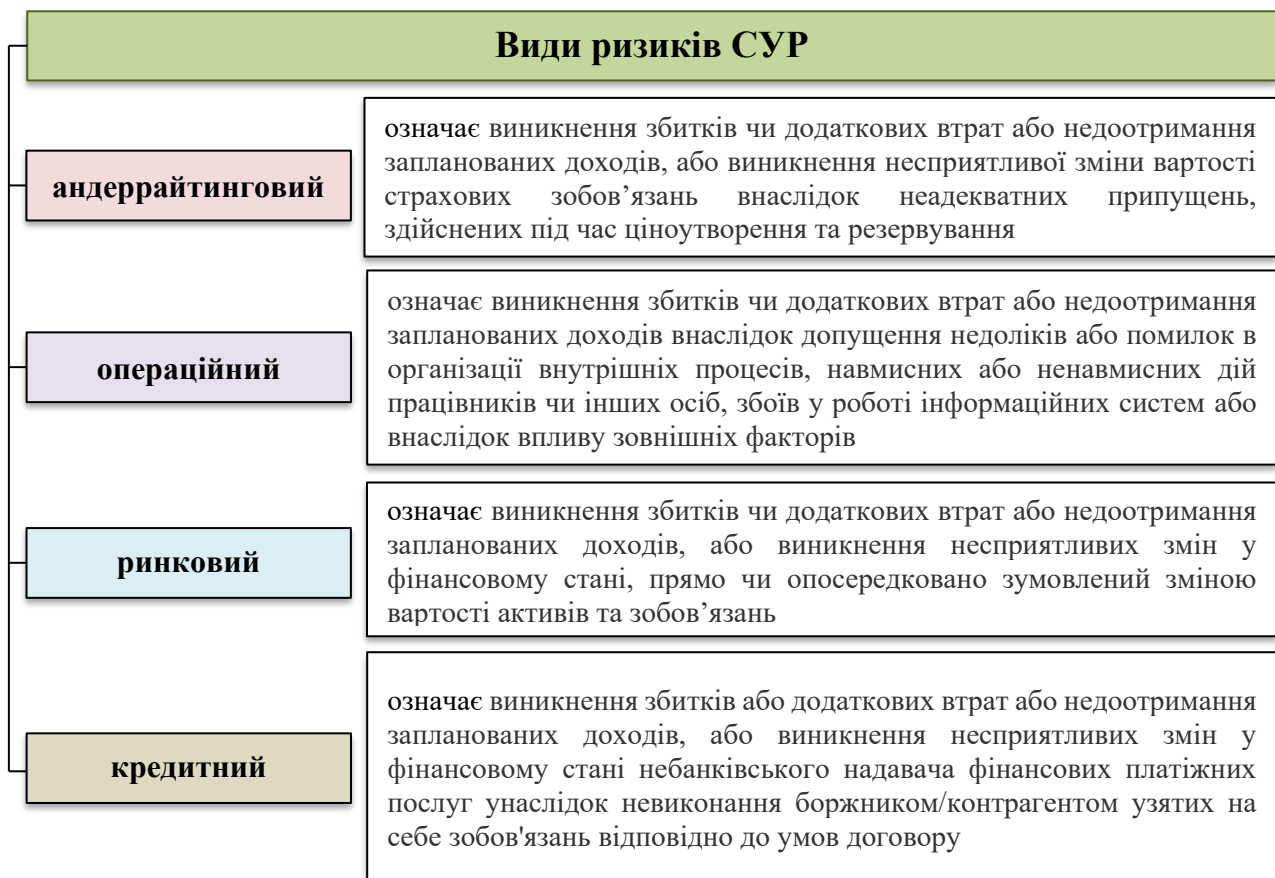


Рисунок Ж.2 – Види ризиків системи управління ризиками

Джерело: сформовано авторами із застосуванням [71, 73].

Додаток 3

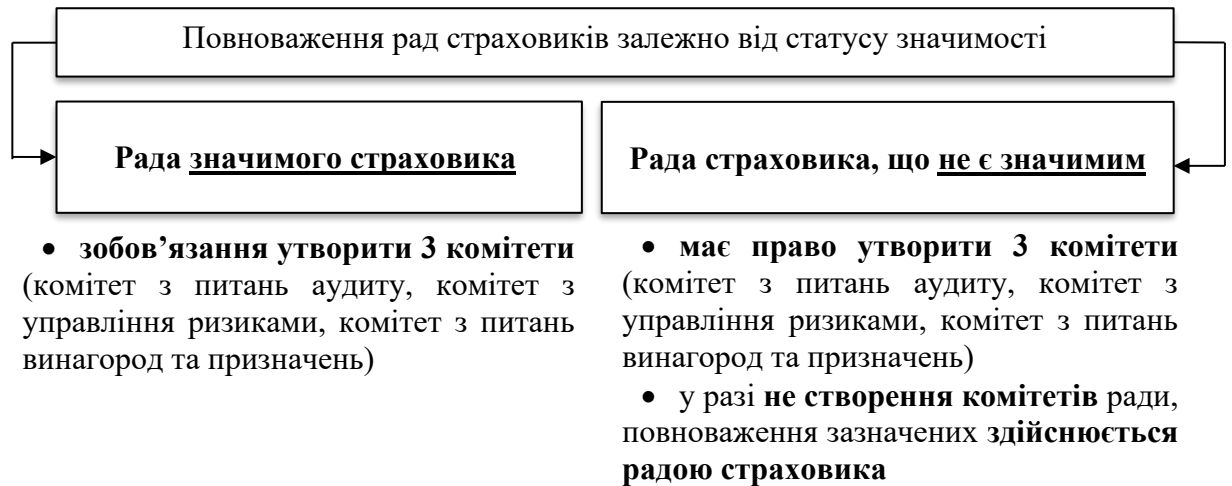


Рисунок 3.1 – Повноваження рад страховиків залежно від статусу значимості

Джерело: побудовано авторами із застосуванням [71].



* за три попередні роки

Рисунок 3.2 – Вид діяльності СК та критерії значимості

Джерело: побудовано авторами із застосуванням [71].

Додаток И

Таблиця И.1 PESTEL-аналіз зовнішніх факторів впливу на діяльність страховиків в умовах воєнних ризиків

Фактор	Прояв впливу
Р – Політичний	<ul style="list-style-type: none"> – Воєнний стан обмежує страхове поле; – Збільшення попиту на страхування майна; – Гармонізація зі стандартами ЄС; – Механізм страхування воєнних ризиків.
Е – Економічний	<ul style="list-style-type: none"> – Інфляція та коливання курсу знецінюють резерви; – Погіршення платоспроможності населення; – Зростання попиту на страхування фінансових ризиків підприємств; – Відсутність конкурентного перестрахування воєнних ризиків.
S – Соціальний	<ul style="list-style-type: none"> – Зростання кількості ВПО змінює структуру попиту; – Старіння населення та демографічні втрати; – Низький рівень народжуваності; – Зміна ставлення до страхування.
Т – Технологічний	<ul style="list-style-type: none"> – Розвиток онлайн-страхування через мобільні платформи; – Використання ШІ для оцінки ризиків; – Зростання попиту на страхування кіберризиків; – Розробка нових продуктів.
Е – Екологічний	<ul style="list-style-type: none"> – Ризики екологічних катастроф через воєнні дії; – Потреба у страхуванні аграрного сектору; – Унеможливлення страхування врожаю через мінування угідь.
L – Правовий	<ul style="list-style-type: none"> – Підвищення вимог до капіталу та звітності страховиків; – Посилення нагляду НБУ (Solvency II). – Законодавча ініціатива щодо системи страхування воєнних ризиків.

Джерело: побудовано авторами.

Додаток К

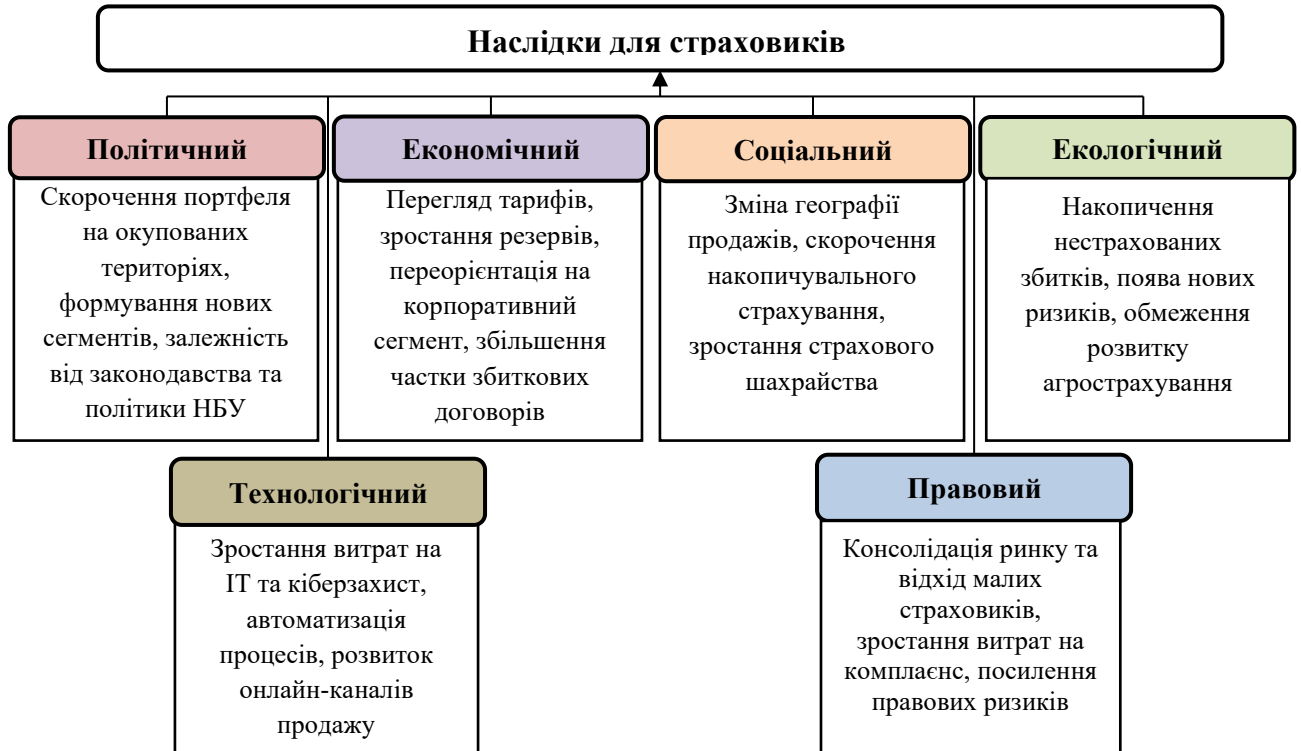


Рисунок К.1 – Системні наслідки впливу зовнішніх чинників на діяльність страховиків у контексті управління ризиками
Джерело: побудовано авторами.

Додаток Л

Таблиця Л.1 Оцінка конкурентної позиції страховиків за 9 місяців 2025 року

Назва страховика	Власний капітал	Фінансовий результат	Активи страховиків	Страхові платежі	Рівень виплат	Темп приросту	Середньозважена позиція
АТ «СК «АРКС»	1	2	1	3	14	16	6,17
ПрАТ «СК «УНІКА»	2	7	3	4	7	20	7,17
АТ «СГ «ТАС»	3	1	2	1	12	7	4,33
АТ «СК «ІНГО»	4	5	4	2	6	11	5,33
ПрАТ СК «ПЗУ Україна»	5	4	7	10	16	14	9,33
ПрАТ «СК «Універсальна»	6	8	11	9	15	19	11,33
ПрАТ «СК «АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ»	7	3	5	6	11	10	7,00
ПрАТ «СК «ВУСО»	8	10	10	7	18	12	10,83
ПАТ «НАСК «ОРАНТА»	9	9	8	11	19	4	10,00
ПАТ «СК «УСГ»	10	11	6	5	4	17	8,83
ПрАТ «СК «Колоннейд Україна»	11	12	14	19	21	24	16,83
ПрАТ «УСК «КНЯЖА ВІСННА ІНШУРАНС ГРУП»	12	6	9	8	17	9	10,17
ТДВ «ЕКСПРЕС СТРАХУВАННЯ»	13	16	16	13	5	18	13,50
ПрАТ «СК «Перша»	14	14	13	12	3	21	12,83
ТДВ «СК «ГАРДІАН»	15	23	15	14	10	25	17,00
ПрАТ «СК «Євроінс Україна»	16	17	12	15	20	1	13,50
ПрАТ «УПСК»	17	19	17	21	22	3	16,50
ПрАТ «ЄТС»	18	15	21	22	24	2	17,00
ТДВ «СК «ВІДІ-СТРАХУВАННЯ»	19	13	20	18	9	13	15,33
СК «ББС ІНШУРАНС»	20	18	18	17	13	6	15,33
АТ «СК «Країна»	21	20	19	16	8	5	14,83
ПрАТ «СК «РЕСПЕКТ»	22	21	25	25	25	8	21,00
ТДВ «Альянс Україна»	23	25	23	23	1	15	18,33
ПрАТ «Європейський Страховий Альянс»	24	22	22	20	2	22	18,67
ПрАТ «СК «УЛЬТРА АЛЬЯНС»	25	24	24	24	23	23	23,83

Джерело: побудовано авторами із застосуванням [78].

Додаток М

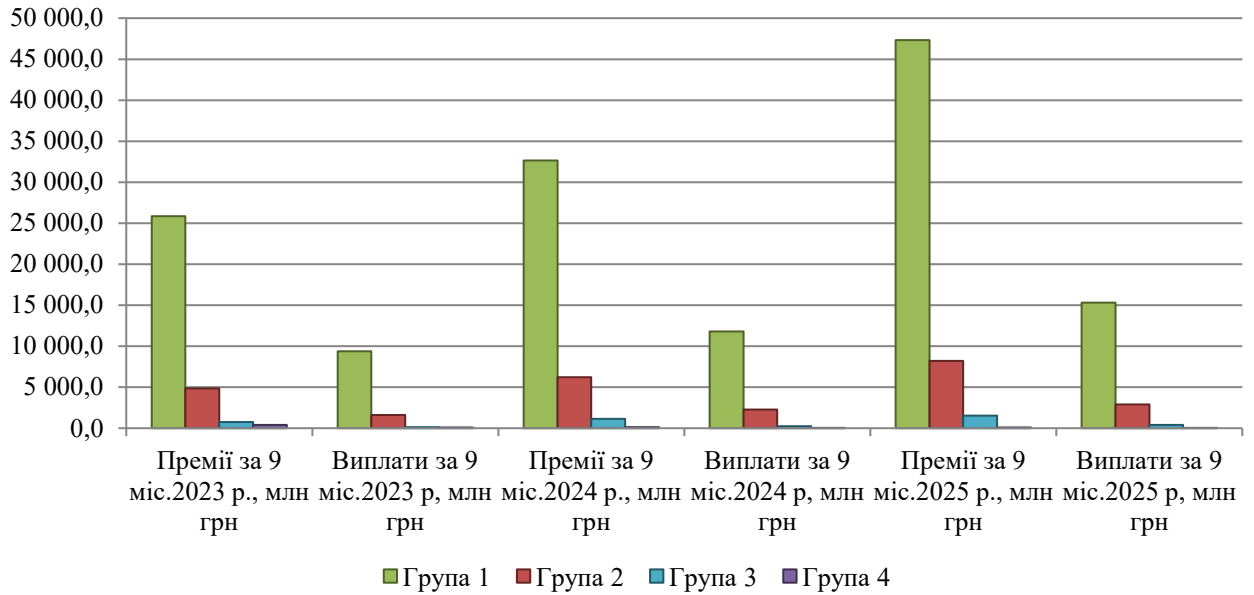


Рисунок М.1 – Страхові премії та виплати у розрізі груп страховиків за 9 місяців 2023-2025 років, млн грн

Джерело: побудовано авторами із застосуванням [77].

Додаток Н

Таблиця Н.1 Страхові компанії за розміром активів за 9 місяців 2025 року

Назва страховика	Активи на 30.09.2025 р., тис. грн	Назва страховика	Активи на 30.09.2025 р., тис. грн
ГРУПА 1			
ПАТ «НАСК «ОРАНТА»	3 184 092	АТ «СК «АРКС»	6 258 866
ПрАТ СК «ПЗУ Україна»	3 374 091	ПрАТ «УСК «КНЯЖА ВІЕННА ІНШУРАНС ГРУП»	3 167 715
ПАТ «СК «УСГ»	3 962 775	ПАТ «ГРАВЕ УКРАЇНА СЖ»	5 799 515
ПрАТ СК «КНЯЖА ЛАЙФ ВІЕННА ІНШУРАНС ГРУП»	970 208	АТ «СК «ТАС»	5 514 645
ПрАТ СК «ПЗУ УКРАЇНА СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ»	2 951 601	ПрАТ «СК «УНІКА ЖИТТЯ»	1 642 947
АТ «СГ «ТАС»	6 027 908	ПрАТ «МетЛайф»	11 627 608
ПрАТ «СК «КД Життя»	646 668	АТ «СК «ІНГО»	4 289 219
ПрАТ «СК «УНІКА»	4 933 605	ПрАТ «СК «ВУСО»	2 788 132
ПрАТ «СК «АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ»	4 277 604	ПрАТ «СК «Євроінс Україна»	1 540 369
ПрАТ «СК «Універсальна»	2 303 854	ПрАТ «СК «ФОРТЕ ЛАЙФ»	417 020
ГРУПА 2			
ПрАТ «СК «Перша»	1 342 538	ТДВ «СК «ВІДІ-СТРАХУВАННЯ»	483 387
ТДВ «СК «ГАРДІАН»	1 123 886	ТДВ «ЕКСПРЕС СТРАХУВАННЯ»	1 052 255
ПрАТ «УПСК»	977 033	АТ «СК «Країна»	547 643
ПрАТ «СТС»	359 062	ПрАТ СК «ІНТЕР-ПОЛІС»	274 153
ПрАТ «УАСК АСКА – ЖИТТЯ»	237 111	ПрАТ «СК «Колоннейд Україна»	1 161 060
ПрАТ «СК АСКО ДС»	158 512	ТДВ «СК «АРКС ЛАЙФ»	410 341
ПрАТ «Європейський Страховий Альянс»	284 604	ПрАТ АСК «СКАРБНИЦЯ»	141 439
ПрАТ «СК «ГРАВЕ Україна»	272 621	ПрАТ «СК «Еталон»	299
СК «ББС ІНШУРАНС»	585 132		
ГРУПА 3			
ПрАТ «СК «УЛЬТРА АЛЬЯНС»	157 511	АТ СК «БУСІН»	291 385
ПрАТ «СК «РЕСПЕКТ»	133 908	ПрАТ СК «АРСЕНАЛ»	129 730
ТДВ «Альянс Україна»	284 604	ПрАТ «СК «КАРДІФ»	186 644
ТДВ «СК «КВОРУМ»	79 632	ПрАТ «СК «Сузір'я»	74 983
ГРУПА 4			
ТДВ «СК «ЕКСПО СТРАХУВАННЯ»	71 092	ПрАТ «СГУ»	46 153
ПрАТ СК «ВЕЛЕС»	79 777	ПрАТ «Велта»	83 761
ПрАТ «СГУ»	46 153	ПрАТ «СК «ПЕРЕМОГА»	82 500

Джерело: побудовано авторами із застосуванням [11-67, 78].

Додаток О

Таблиця О.1 Страхові компанії за фінансовим результатом

Назва страховика	Фінансовий результат за 30.09.2025 р. / 2025 р., тис. грн	Назва страховика	Фінансовий результат за 30.09.2025 р. / 2025 р., тис. грн
ГРУПА 1			
ПАТ «НАСК «ОРАНТА»	-/279 075	АТ «СК «АРКС»	295861/-
ПрАТ СК «ПЗУ Україна»	255041/-	ПрАТ «УСК «КНЯЖА ВІСННА ІНШУРАНС ГРУП»	241557/-
ПАТ «СК «УСГ»	153465/-	ПАТ «ГРАВЕ УКРАЇНА СЖ»	181083/-
ПрАТ СК «КНЯЖА ЛАЙФ ВІСННА ІНШУРАНС ГРУП»	-17 776/-	АТ «СК «ТАС»	99194/-
ПрАТ СК «ПЗУ УКРАЇНА СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ»	89977/-	ПрАТ «СК «УНІКА ЖИТТЯ»	-/61 187
АТ «СГ «ТАС»	429220/-	ПрАТ «МетЛайф»	381325/-
ПрАТ «СК «КД Життя»	3371/-	АТ «СК «ІНГО»	245904/-
ПрАТ «СК «УНІКА»	234443/-	ПрАТ «СК «ВУСО»	201047/-
ПрАТ «СК «АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ»	294340/-	ПрАТ «СК «Євроінс Україна»	55797/-
ПрАТ «СК «Універсальна»	228781/-	ПрАТ «СК «ФОРТЕ ЛАЙФ»	6014/-
ГРУПА 2			
ПрАТ «СК «Перша»	90008/-	ТДВ «СК «ВІДІ-СТРАХУВАННЯ»	107349/-
ТДВ «СК «ГАРДІАН»	6034/-	ТДВ «ЕКСПРЕС СТРАХУВАННЯ»	56835/-
ПрАТ «УПСК»	42346-	АТ «СК «Країна»	20999/-
ПрАТ «ЕТС»	61844-	ПрАТ СК «ІНТЕР-ПОЛІС»	16749/-
ПрАТ «УАСК АСКА – ЖИТТЯ»	-/-2 415	ПрАТ «СК «Колоннейд Україна»	116119/-
ПрАТ «СК АСКО ДС»	3135/-	ТДВ «СК «АРКС ЛАЙФ»	49324/-
ПрАТ «Європейський Страховий Альянс»	7911/-	ПрАТ АСК «СКАРБНИЦЯ»	-4 037/-
ПрАТ «СК «ГРАВЕ Україна»	-3 300/-	ПрАТ «СК «Еталон»	-20559/-
СК «ББС ІНШУРАНС»	55797/-		
ГРУПА 3			
ПрАТ «СК «УЛЬТРА АЛЬЯНС»	-3 327/-	АТ СК «БУСІН»	-/37 135
ПрАТ «СК «РЕСПЕКТ»	8601/-	ПрАТ СК «АРСЕНАЛ»	10799/-
ТДВ «Альянс Україна»	-9 945/-	ПрАТ «СК «КАРДІФ»	-1 959/-
ТДВ «СК «КВОРУМ»	8316/-	ПрАТ «СК «Сузір'я»	1804/-
ГРУПА 4			
ТДВ «СК «ЕКСПО СТРАХУВАННЯ»	4147/-	ПрАТ «Велта»	2496/-
ПрАТ СК «ВЕЛЕС»	13520/-	ПрАТ «СК «ПЕРЕМОГА»	11205/-

Джерело: побудовано авторами із застосуванням [11-67, 78].

Додаток П

Таблиця П.1 Страхові компанії за інвестиційним доходом за 9 місяців 2025 року

Назва страховика	Інвестиційний дохід за 30.09.2025 р. / 2025 р., тис. грн	Назва страховика	Інвестиційний дохід за 30.09.2025 р. / 2025 р., тис. грн
ГРУПА 1			
ПАТ «НАСК «ОРАНТА»	-/-487 598	АТ «СК «АРКС»	938298/-
ПрАТ СК «ПЗУ Україна»	-271 479/-	ПрАТ «УСК «КНЯЖА ВІЄННА ІНШУРАНС ГРУП»	-468 258/-
ПАТ «СК «УСГ»	-363 751/-	ПАТ «ГРАВЕ УКРАЇНА СЖ»	-246 150/-
ПрАТ СК «КНЯЖА ЛАЙФ ВІЄННА ІНШУРАНС ГРУП»	13387/-	АТ «СК «ТАС»	-676 587/-
ПрАТ СК «ПЗУ УКРАЇНА СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ»	-181 108/-	ПрАТ «СК «УНІКА ЖИТТЯ»	-/120 139
АТ «СГ «ТАС»	-422 310/-	ПрАТ «МетЛайф»	1578368/-
ПрАТ «СК «КД Життя»	-14169/-	ПрАТ «СК «ВУСО»	407030/-
ПрАТ «СК «УНІКА»	42749/-	ПрАТ «СК «Євроінс Україна»	-223 456/-
ПрАТ «СК «АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ»	-/8 860 340	ПрАТ «СК «ФОРТЕ ЛАЙФ»	13 776/-
ПрАТ «СК «Універсальна»	-296 209/-		
ГРУПА 2			
ПрАТ «УПСК»	34024/-	ТДВ «СК «ВІДІ-СТРАХУВАННЯ»	213 120/-
ПрАТ «ЄТС»	23935/-	ТДВ «ЕКСПРЕС СТРАХУВАННЯ»	48612/-
ПрАТ «УАСК АСКА – ЖИТТЯ»	-/5 287	АТ «СК «Країна»	7407/-
ПрАТ «СК АСКО ДС»	7626/-	ПрАТ СК «ІНТЕР-ПОЛІС»	12756/-
ПрАТ «Європейський Страховий Альянс»	-27 813/-	ПрАТ «СК «Колоннейд Україна»	37969/-
ПрАТ «СК «ГРАВЕ Україна»	13827/-	ТДВ «СК «АРКС ЛАЙФ»	63394/-
ТДВ «СК «ГАРДІАН»	-30 571/-	ПрАТ АСК «СКАРБНИЦЯ»	10513/-
ПрАТ «СК «Еталон»	-1,461/-		
ГРУПА 3			
ПрАТ «СК «УЛЬТРА АЛЬЯНС»	19552/-	АТ СК «БУСІН»	-/428
ПрАТ «СК «РЕСПЕКТ»	-2 545/-	ПрАТ СК «АРСЕНАЛ»	-1 855/-
ТДВ «СК «КВОРУМ»	2586/-	ПрАТ «СК «КАРДІФ»	9124/-
ПрАТ «СК «Сузір'я»	7328/-		
ГРУПА 4			
ТДВ «СК «ЕКСПО СТРАХУВАННЯ»	5027/-	ПрАТ «Велга»	-6 304/-
ПрАТ СК «ВЕЛЕС»	-27 366/-	ПрАТ «СК «ПЕРЕМОГА»	14343/-

Джерело: побудовано авторами із застосуванням [11-67, 78].

Додаток Р

Таблиця Р.1 Збитковість страховиків у розрізі груп страховиків за 9 місяців 2023-2025 років, %

№ п/п	Назва страховика	Збитковість за 9 місяців 2023 р., %	Збитковість за 9 місяців 2024 р., %	Збитковість за 9 місяців 2025 р., %
ГРУПА 1				
1	ПАТ «НАСК «ОРАНТА»	34,8	28,7	28,1
2	АТ «СК «АРКС»	35,8	39,3	33,0
3	ПрАТ СК «ПЗУ Україна»	36,9	44,6	33,2
4	ПрАТ «УСК «КНЯЖА ВІСННА ІНШУРАНС ГРУП»	29,9	28,4	24,4
5	ПАТ «СК «УСГ»	47,5	41,3	35,5
6	ПАТ «ГРАВЕ УКРАЇНА СЖ»	42,5	40,2	54,6
7	ПрАТ СК «КНЯЖА ЛАЙФ ВІСННА ІНШУРАНС ГРУП»	29,9	39,2	55,5
8	АТ «СК «ТАС»	46,3	38,3	44,8
9	ПрАТ СК "ПЗУ УКРАЇНА СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ"	12,0	«	16,4
10	ПрАТ "СК "УНІКА ЖИТТЯ"	18,0	31,7	67,5
11	АТ "СГ "ТАС"	36,7	39,3	35,2
12	ПрАТ «МетЛайф»	22,0	19,1	19,1
13	ПрАТ «СК «КД Життя»	15,1	24,2	16,6
14	АТ «СК «ІНГО»	41,3	37,3	34,5
15	ПрАТ «СК «УНІКА»	42,0	38,7	37,3
16	ПрАТ «СК «ВУСО»	33,9	37,4	29,6
17	ПрАТ «СК «АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ»	43,1	41,3	34,4
18	ПрАТ «СК «Євроінс Україна»	46,1	43,2	23,7
19	ПрАТ «СК «Універсальна»	32,4	31,0	32,8
20	ПрАТ «СК «ФОРТЕ ЛАЙФ»	12,4	15,7	22,0
ГРУПА 2				
21	ПрАТ «СК «Перша»	33,0	36,0	41,6
22	СК «ББС ІНШУРАНС»	0,0	32,4	35,1
23	ТДВ «СК «ГАРДІАН»	27,9	45,0	35,0
24	ТДВ «СК «ВІДІ-СТРАХУВАННЯ»	33,1	37,1	37,7
25	ПрАТ «УТСК»	33,9	33,6	49,2
26	ТДВ «ЕКСПРЕС СТРАХУВАННЯ»	45,6	55,5	42,5
27	ПрАТ «УПСК»	31,4	24,4	19,9
28	АТ «СК «Країна»	47,5	55,2	38,9
29	ПрАТ «ЄТС»	27,1	21,3	17,5
30	ПрАТ СК «ІНТЕР-ПОЛІС»	41,3	33,2	40,9
31	ПрАТ «УАСК АСКА – ЖИТТЯ»	4,8	5,7	8,4
32	ПрАТ «СК «Колоннейд Україна»	21,6	20,5	22,0
33	ПрАТ «СК АСКО ДС»	45,5	30,8	30,2
34	ТДВ «СК «АРКС ЛАЙФ»	42,1	17,6	24,7
35	ПрАТ «Європейський Страховий Альянс»	36,1	21,0	47,9
36	ПрАТ АСК «СКАРБНИЦЯ»	39,3	39,6	29,8
37	ПрАТ «СК «ГРАВЕ Україна»	50,2	48,1	47,5
38	ПрАТ «СК «Еталон»	35,3	91,3	45,3
ГРУПА 3				
39	ПрАТ «СК «УЛЬТРА АЛЬЯНС»	10,2	20,0	17,9

40	ПрАТ «СК «ТРАНСМАГІСТРАЛЬ»	89,8	51,2	63,5
41	ПрАТ «СК «РЕСПЕКТ»	4,3	7,7	10,9
42	ПрАТ «СК "КАРДІФ»	6,8	6,5	4,2
43	ПрАТ «ІНСК»	16,7	18,9	13,9
44	ПрАТ «СК «Сузір'я»	0,0	0,0	0,0
45	ТДВ СК «СХІД-ЗАХІД»	52,4	19,7	28,9
46	АТ СК «БУСІН»	0,4	9,4	0,1
47	ТДВ «Альянс Україна»	125,3	45,2	45,6
48	ПрАТ СК «АРСЕНАЛ»	4,7	19,4	14,3
49	ТДВ «СК «КВОРУМ»	13,1	8,5	14,8
50	ПрАТ «СК «Місто»	11,8	12,3	13,1
ГРУПА 4				
51	ТДВ «СК «ЕКСПО СТРАХУВАННЯ»	5,8	8,9	8,1
52	ПрАТ «СГУ»	0,2	5,3	0,0
53	ТзДВ «СК «УНІК»	34,1	0,0	0,0
54	ПрАТ «Велта»	0,4	0,0	0,0
55	ПрАТ СК «ВЕЛЕС»	0,6	4,8	0,0
56	ПрАТ «СК «НАДІЙНА»	5,7	17,5	26,8
57	ПрАТ «СК «ПЕРЕМОГА»	31,3	0,0	13,2

Джерело: побудовано авторами із застосуванням [77].

Додаток С

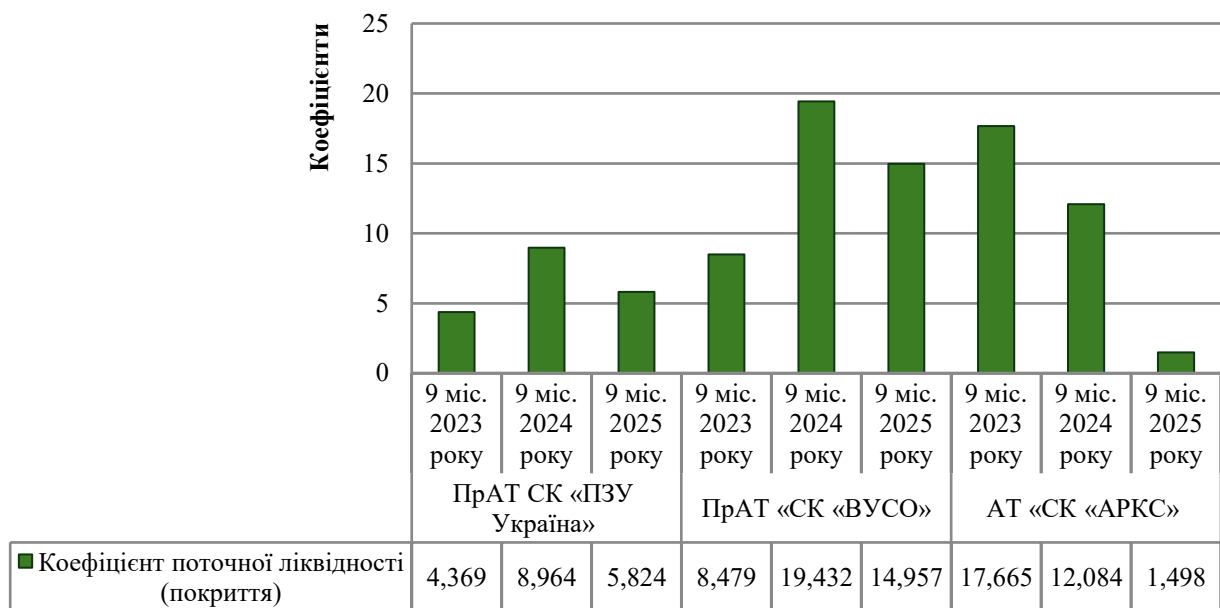


Рисунок С.1 – Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) за 9 місяців 2023-2025 років

Джерело: побудовано авторами із застосуванням [11-13].

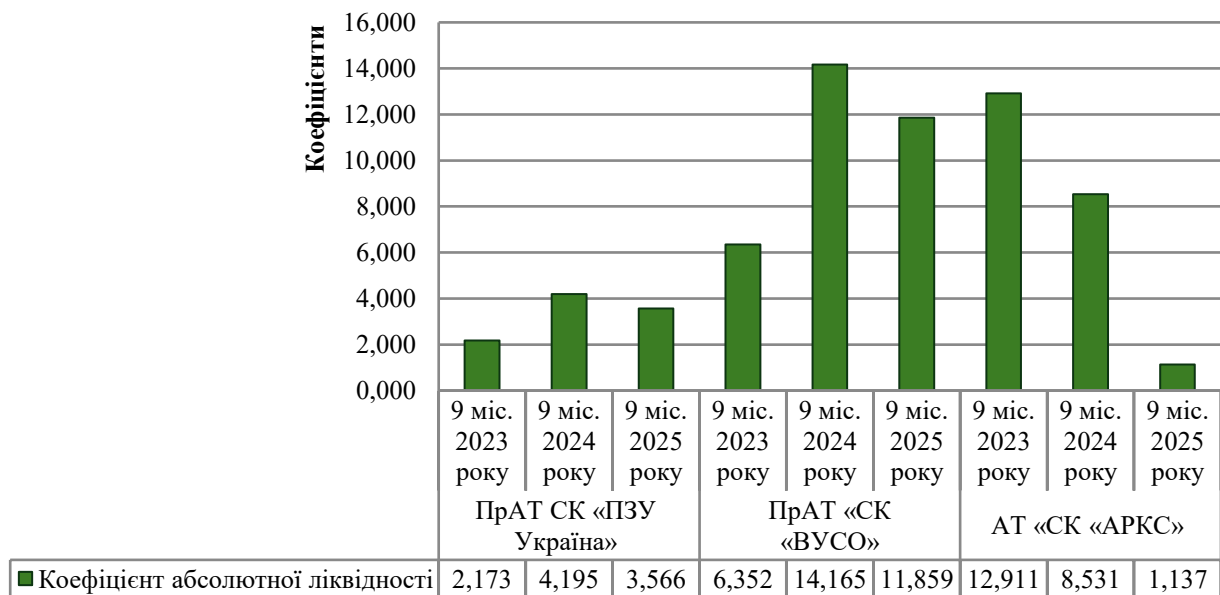


Рисунок С.2 – Коефіцієнт абсолютної ліквідності за 9 місяців 2023-2025 років

Джерело: побудовано авторами із застосуванням [11-13].

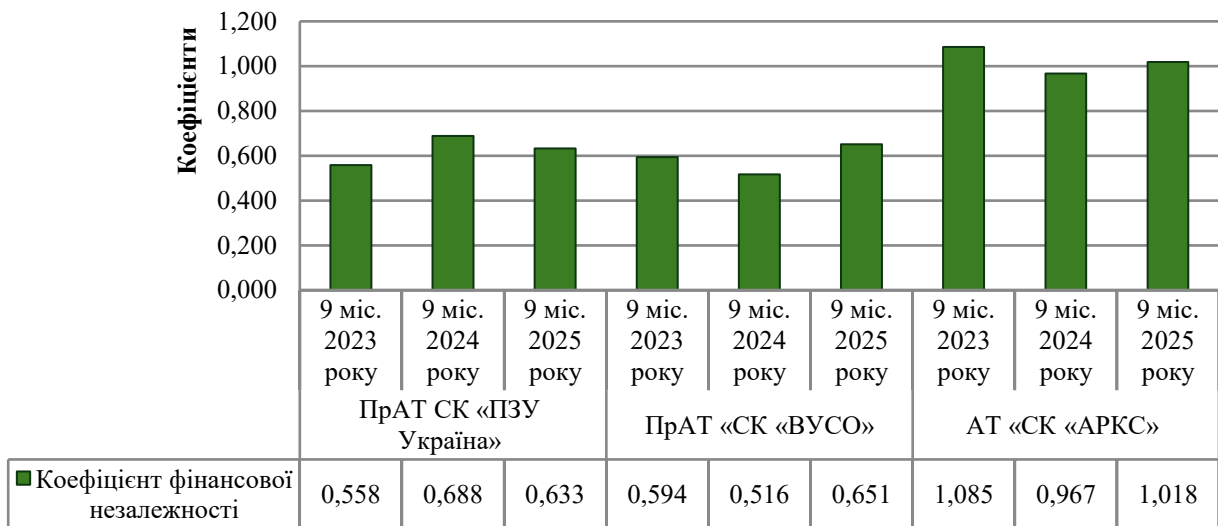


Рисунок С.3 – Коефіцієнт фінансової незалежності за 9 місяців 2023-2025 років

Джерело: побудовано авторами із застосуванням [11-13].

Додаток Т

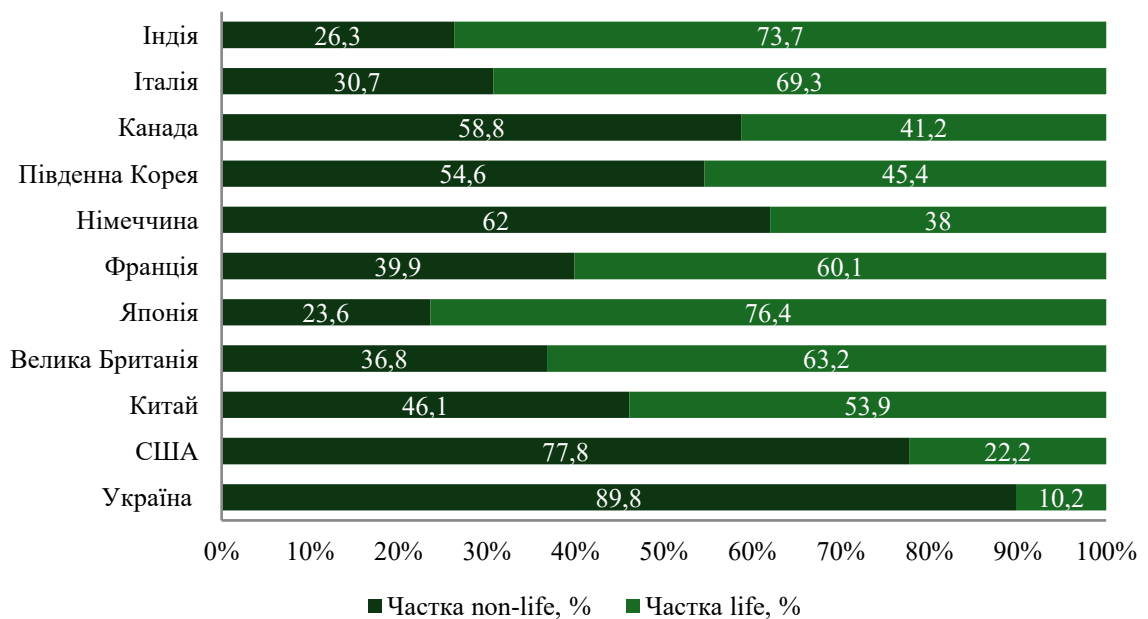


Рисунок Т.1 – Структура страхових премій за сегментами life та non-life у провідних країнах світу та Україні за 2023 рік, %

Джерело: побудовано авторами із застосуванням [79].

Таблиця Т.1 Порівняльна характеристика механізмів управління ризиками страховиків у різних країнах

Країна	Механізм управління ризиками	Основні ризики	Характерні риси
Великобританія	Pool Reinsurance Company Limited	Тероризм	державне перестраховання, обов'язкова участь страховиків
Австралія	ARPC (Australian Reinsurance Pool Corporation)	Тероризм	обов'язкове перестраховання, державна підтримка
Південно-Африканська Республіка	Sasria SOC	громадські заворушення, страйки, тероризм	державна власність, покриття через пул
Україна (проект)	Державне агентство зі страхування та перестраховання воєнних ризиків	воєнні ризики	трирівнева модель

Джерело: побудовано авторами із застосуванням [80-83].

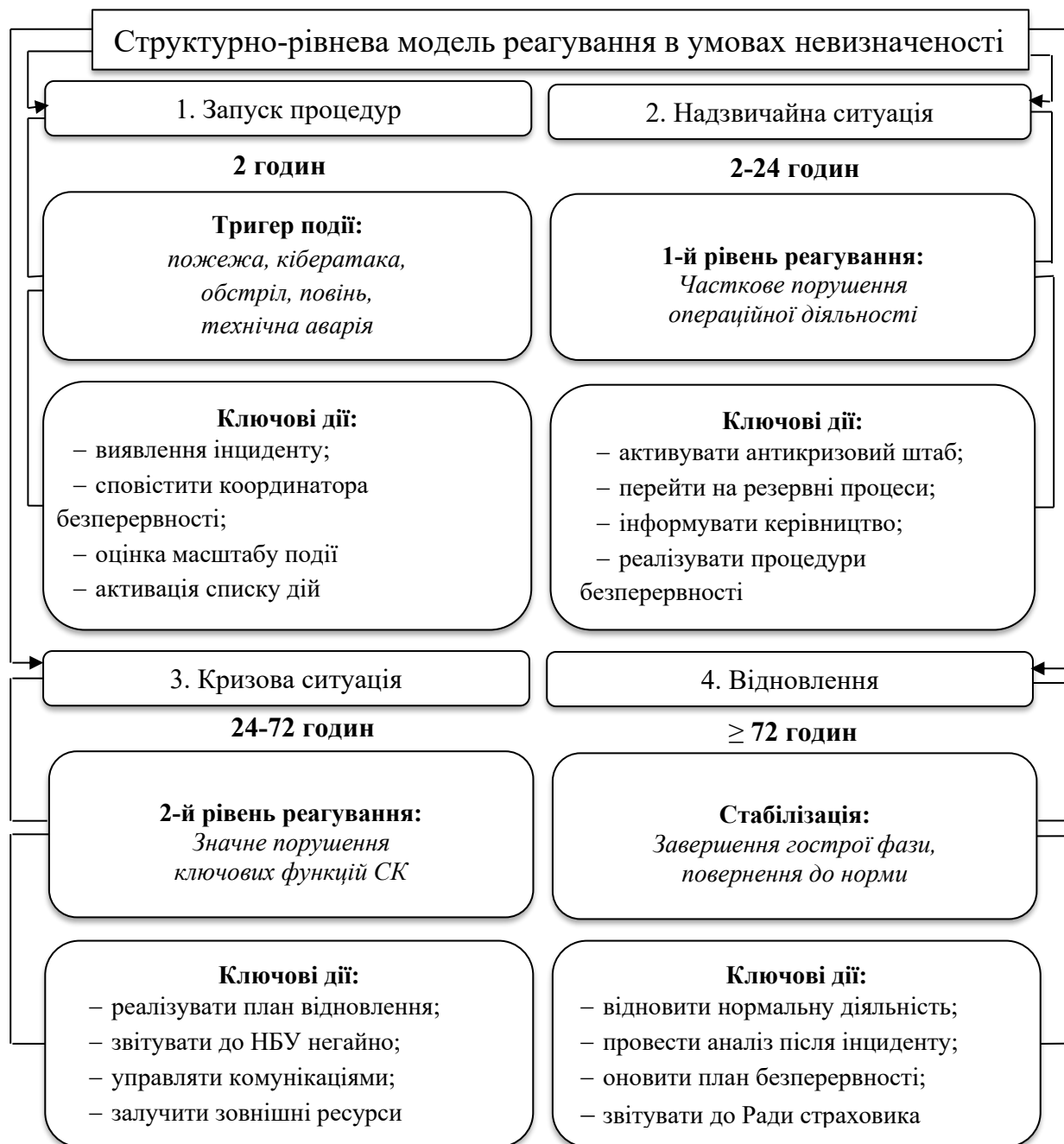


Рисунок У.1 – Модель управління ризиками страховика в умовах невизначеності

Джерело: сформовано авторами.

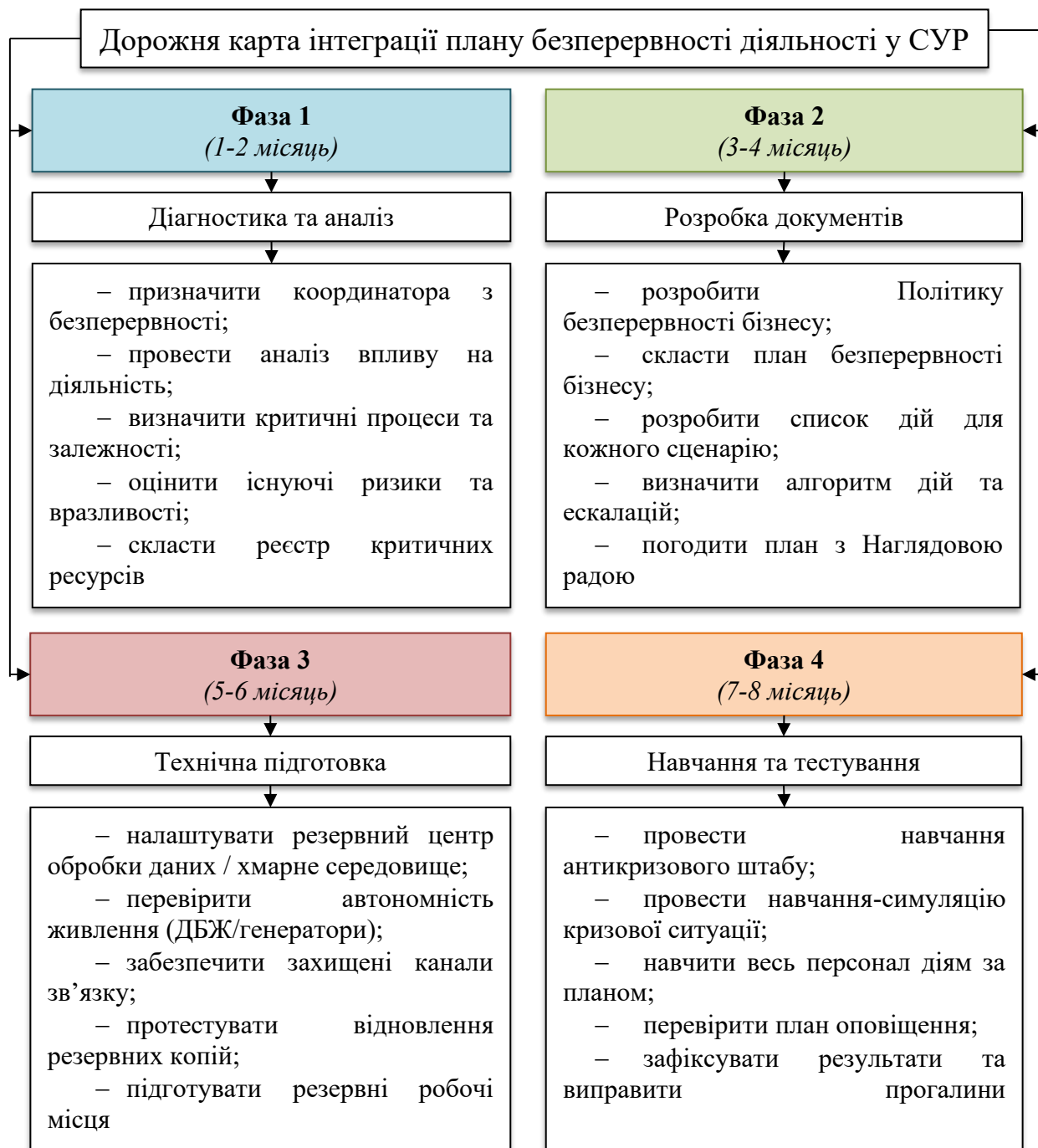


Рисунок Ф.1 – Дорожня карта інтеграції плану безперервності діяльності у систему управління ризиками страховика

Джерело: сформовано авторами.